

Mitbestimmte Netzwerkbildung: der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung

Duschek, Stephan; Wirth, Carsten

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
Rainer Hampp Verlag

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Duschek, S., & Wirth, C. (1999). Mitbestimmte Netzwerkbildung: der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung. *Industrielle Beziehungen : Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management*, 6(1), 73-109. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-344829>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Stephan Duschek, Carsten Wirth*

Mitbestimmte Netzwerkbildung – Der Fall einer außergewöhnlichen Dienstleistungsunternehmung**

Mit der Unternehmungsvernetzung geht in der Regel ein grundlegender Wandel industrieller Beziehungen einher. In dieser Intensivfallstudie wird ein innovatives Modell der Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk porträtiert, mit dem die Risiken der Vernetzung für die Interessenvertretung und die Beschäftigten zum Teil aufgehoben werden. Dieses Modell, bei dem arbeits- und sozialpolitische Standards über die fokale Unternehmung in das Unternehmungsnetzwerk „exportiert“ werden, um zugleich den Interessen der Beschäftigten und den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen zu entsprechen, wird als mitbestimmte Netzwerkbildung bezeichnet. Aus einer strukturationstheoretischen Perspektive wird nach den sozialen Praktiken der mitbestimmten Netzwerkbildung, ihren Problemen und nach der Übertragbarkeit auf andere Unternehmungen gefragt. Die empirischen Daten wurden im Rahmen eines Forschungsprojekts vor allem mittels 37 leitfadengestützter Interviews mit Managern, Betriebsräten und Gewerkschaftssekretären erhoben.

Codetermined inter-firm networking - the case of an extraordinary service firm.

The evolution of inter-firm networks can lead to a fundamental change in the industrial relations. In this case study we describe an innovative model of codetermination in an inter-firm network which can be described as codetermined inter-firm networking. It ensures that most of the risks of inter-firm networking for employees, works councils and trade unions are avoided because labour standards of the core firm are „exported“ into the network to meet the interests of the workers and to fulfill the economic requirements. We investigate the characteristics of this new industrial relations practice and its problems. Furthermore we want to know if it provides a model for other firms. The empirical data were gathered as part of a broader research project mostly by 37 semi-structured interviews with managers, works council members and trade union officials.

* Dipl.-Ök. Stephan Duschek, Jg. 1963, Wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-3784, e-mail: stephan.duschek@wiwiss.fu-berlin.de.

Arbeitsschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, Innovationsnetzwerke, kompetenzorientierte Dienstleistungsnetzwerke.

Dr. Carsten Wirth, Jg. 1962, Wissenschaftlicher Mitarbeiter in einem DFG-Forschungsprojekt an der Freien Universität Berlin, Institut für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Boltzmannstr. 20, D-14195 Berlin, Tel.: 030/838-3783, e-mail: cwirth2911@aol.com.

Arbeitsschwerpunkte: Management zwischenbetrieblicher Beziehungen, industrielle Beziehungen, Dienstleistungsarbeit.

** Artikel eingegangen: 11.8.1998, revidierte Fassung akzeptiert: 10.12.1998.

1. Einleitung

Das bundesdeutsche System industrieller Beziehungen knüpft mit seinen rechtlichen Regulierungen an den normativen Bezugspunkten (Normal-)Arbeitsverhältnis, Betrieb, Unternehmen, Konzern und Branche an. Unternehmungsnetzwerke, eine intermediäre Organisationsform ökonomischer Aktivitäten zwischen Markt und Hierarchie, die sich durch Netzwerkbeziehungen, also komplex-reziproke Beziehungen zwischen rechtlich selbständigen, wirtschaftlich aber zumeist abhängigen Unternehmungen auszeichnen, und ggfs. von einer fokalen Unternehmung strategisch geführt werden, sind nicht Gegenstand einer expliziten Regulierung von Mitbestimmung. Gleichwohl ist eine deutliche Tendenz zu vermehrt netzwerkartigen Organisationsformen zu beobachten.

Empirische Untersuchungen konstatieren vor diesem Hintergrund als dominanten Trend einen Bedeutungsverlust kollektiver Interessenvertretungsstrukturen, denn Arbeit wird im Zuge der Unternehmungsvernetzung immer häufiger in Kleinbetriebe oder in Branchen ausgelagert, in denen Betriebsräte nicht vorhanden sind oder nur unter sehr schwierigen Bedingungen (wie z.B. in Franchisesystemen oder filialiserten Dienstleistungsunternehmungen) gebildet werden können. Im Extremfall entstehen „mitbestimmungsfreie Zonen“ (Wirth 1994). Aber auch in der auslagernden Unternehmung wandeln sich die Bedingungen für die Mitbestimmung grundlegend. Mitbestimmungsrechte, die an bestimmte Quoren gebunden sind (z.B. §§ 99, 111 ff. BetrVG) können wegfallen oder Beschäftigtenzahlen für Freistellungen (§ 38 BetrVG), die eine professionelle Betriebsratsarbeit ermöglichen, werden nicht mehr erreicht. Insofern erodieren die Grundlagen betrieblicher Mitbestimmung. Diese Entwicklung wird z.T. dadurch verschärft, daß in den Branchen, in die Arbeit ausgelagert wird, Gewerkschaften kaum oder gar keine Mitglieder organisieren und in Folge dessen weder Betriebsräte noch Gewerkschaften aktiv sind. Parallel dazu können die noch vorhandenen kollektiven Interessenvertretungsorgane auf der Betriebs-, Unternehmens- und Branchenebene der Marktkontrolle durch Preisvergleiche im Zuge einer Make or Buy-Entscheidung unterworfen werden. In der Folge geraten die Interessenvertreter untereinander und damit auch die Beschäftigten in Konkurrenz. Es droht ein grundlegender Wandel industrieller Beziehungen durch Unternehmungsvernetzung, wenn nicht neue Formen der Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk entwickelt werden.

Wir wollen diese Befunde zum Anlaß nehmen, um am Beispiel eines strategisch geführten Dienstleistungsnetzwerkes ein innovatives Modell der Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk sowie dessen Entwicklung vorzustellen. Wir bezeichnen dieses Modell, bei dem die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung des strategischen (Dienstleistungs-)Netzwerkes die in ihr entwickelten Regulierungsformen von Arbeit sowie die mit der Regulierung verbundenen ökonomischen Überlegungen in das Unternehmungsnetzwerk „hineinverlängert“, als *mitbestimmte Netzwerkbildung*. Die Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk geht dabei, wie das Management des Netzwerkes, von der fokalen Unternehmung aus und wird somit zu einer unternehmensübergreifenden Interessenvertretung: Parallel zu der strategischen Führung des Netzwerkes durch das Management entwickeln sich bei einer mitbe-

stimmten Netzbildung Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Gewerkschaftssekretären.

Mit der mitbestimmten Netzbildung ebnet die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung des Dienstleistungsnetzwerkes den Weg für die *netzwerkweite* Aufrechterhaltung und Übertragung der von ihr etablierten Praktiken, die das soziale und arbeitspolitische Interesse der Beschäftigten der Netzwerkunternehmungen unter gleichzeitiger Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse gewährleisten. Damit ist zugleich das betriebswirtschaftliche Kalkül dieser Form der Interessenvertretung angesprochen. Elementare Voraussetzungen für eine derartige mitbestimmte Netzbildung sind die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management der Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung, also die Stile industrieller Beziehungen in der fokalen Netzwerkunternehmung.

Wir fragen also im einzelnen nach den Voraussetzungen und der Entwicklung der mitbestimmten Netzbildung in einem Dienstleistungsnetzwerk, ihrer konkreten sozialen Praxis in bezug auf die Verbindung von interessenpolitischem und betriebswirtschaftlichem Kalkül sowie den damit verbundenen Problemen. Wir zeigen dabei auf, daß die kooperative Konfliktverarbeitung, das (innerbetriebliche) Co-Management sowie das darauf aufbauende Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen durch die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung nicht nur einen Beitrag zur Absicherung der Interessen der Beschäftigten leistet, sondern darüber hinaus einzigartige Wettbewerbsvorteile für die fokale Unternehmung bzw. für das Unternehmungsnetzwerk generiert. Darüber hinaus gehen wir der Frage nach, ob es sich bei der mitbestimmten Netzbildung auch um ein Modell für andere Unternehmungen handeln kann.

Mit dem Begriff „Co-Management“ (Müller-Jentsch 1989) verweisen wir auf eine neuere Entwicklung in den industriellen Beziehungen in der Bundesrepublik Deutschland, die von der (über-)betrieblichen Interessenvertretung eine stärker gestaltende statt reaktive Einflußnahme auf Unternehmungskonzepte beschreibt. Dieser Begriff impliziert keinesfalls, selbst wenn diese Konnotation in dem Begriff „Management“ mitschwingt, eine Verlagerung unternehmerischer Entscheidungsbefugnis auf die Interessenvertretung. Einzig der Kreis der Verhandlungsgegenstände wird erweitert. Ebenfalls bedeutet Co-Management der Interessenvertretung keinesfalls, daß die Interessenvertretung näher an das Management herangerückt wäre oder gar ihm zuzuordnen wäre. Vielmehr werden beim Co-Management die (personellen) Ressourcen der Interessenvertretung derart genutzt, daß in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten Alternativvorschläge zu den Vorschlägen des Managements entwickelt werden, um sie dann zum Verhandlungsgegenstand zu machen.

Dieser Beitrag basiert auf einem inhaltlich umfassenderen, eineinhalbjährigen Forschungsprojekt über „Flughafenbetreibergesellschaften als Netzwerkorganisationen?“, das im Zeitraum Juli 1995 bis Dezember 1996 durchgeführt wurde.¹ Hierbei

¹ Wir danken den anderen Mitgliedern der Forschungsgruppe Unternehmungsnetzwerke, namentlich Dörte Best, Günther Ortmann und Jörg Sydow, für die fruchtbare Zusammenarbeit

wurden neben Literatur- und Dokumentenanalysen 37 leitfadengestützte Interviews mit Mitarbeitern verschiedener Managementebenen und zahlreicher Fachabteilungen von drei europäischen Flughafenbetreibergesellschaften, einer weiteren Dienstleistungsunternehmung sowie einigen externen Experten geführt. Darüber hinaus wurden betriebliche Interessenvertreter und die für sie zuständigen Gewerkschaftssekretäre befragt.²

Die empirischen Daten wurden aus einer strukturationstheoretisch informierten Sicht (vgl. zur Strukturationstheorie grundlegend Giddens 1984; überblicksartig Ortmann et al. 1999) ausgewertet und interpretiert. Die Strukturationstheorie erscheint uns besonders geeignet, weil sie Handlungsspielräume betont und somit weder voluntaristisch noch deterministisch argumentiert. Zudem ermöglicht sie die gleichzeitige und gleichberechtigte Berücksichtigung machbezogener, normativer und kognitiver Aspekte (inter-)organisationaler Praxis.

Für die Strukturationstheorie ist die Dualität von Handlung und Struktur zentral. Handlung und Struktur bilden demnach keine Gegensätze, sondern eine Dualität und sind rekursiv aufeinander bezogen: Handeln bringt Strukturen hervor, die wiederum Handlungen anleiten, die Strukturen (re-)produzieren. Aus dieser Sicht restringieren Strukturen Handlungen nicht nur, sondern sie ermöglichen sie auch. Im Ergebnis entstehen soziale Praktiken, denen Struktur innewohnt, als Resultat von Strukturationsprozessen, die auf zwei Ebenen, der Handlungs- und der Strukturebene, analysiert werden müssen. Auf der Handlungsebene sind dies Kommunikation, Macht und Sanktionierung, die mittels interpretativer Schemata, Fazilitäten und Normen mit der Strukturebene, den Regeln der Signifikation und Legitimation sowie den Ressourcen der Domination verbunden sind. Soziale Systeme, also z.B. Unternehmungen oder Unternehmungsnetzwerke, sind somit von ihren jeweils gültigen Sets von Regeln und Ressourcen gekennzeichnet, die wir als Strukturmerkmale bezeichnen.

Um die Entwicklung der mitbestimmten Netzwerkbildung durch die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung darzustellen, wollen wir zunächst die fokale (Netzwerk-)Unternehmung unserer Intensivfallstudie, die Flughafen Frankfurt Main AG (FAG), und ihren Weg von der vertikal tief integrierten Unternehmung zum Netzwerkorganisator vorstellen (vgl. 2.). Daran anschließend erfolgt eine Skizzierung der für die mitbestimmte Netzwerkbildung relevanten regulativen Umwelt der FAG und des Netzwerkes der FAG (vgl. 3.). Danach gehen wir auf die Praktiken des Aushandlungsprozesses zwischen Management und Interessenvertretung innerhalb der FAG ein, da diese in Form von Strukturmerkmalen als Voraussetzungen in die mitbestimmte Netzwerkbildung einfließen. Ebenfalls analysieren wir in diesem Zusam-

in diesem Forschungsprojekt. Für hilfreiche Anmerkungen zu einer früheren Fassung dieses Beitrags sind wir Gertraude Krell, Jörg Sydow und einem anonymen Gutachter der Zeitschrift ‚Industrielle Beziehungen‘ großen Dank schuldig.

² Zitierte Interviewpassagen werden in diesem Beitrag durch die Vergabe eines Codes gekennzeichnet und anonymisiert: Das Management der FAG erhält die Kennung (MA1 bis n), Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der FAG erhalten die Kennung (BR1 bis n) sowie Gewerkschaftssekretäre die Kennung (ÖTV1 bis n).

menhang die Verknüpfung des interessenpolitischen und betriebswirtschaftlichen Kalküls der Stile industrieller Beziehungen in der FAG (vgl. 4.). Hieran anknüpfend stellen wir die mitbestimmte Netzwerkbildung anhand einzelner Fallbeispiele dar und erläutern hierbei auch immanente Probleme (vgl. 5.). Abschließend beantworten wir die Frage nach der Übertragbarkeit der mitbestimmten Netzwerkbildung auf andere Unternehmungen (vgl. 6.).

2. Von der vertikal tief integrierten Unternehmung zum Unternehmungsnetzwerk – Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG

Die Flughafen Frankfurt/Main AG (FAG) ist Eigentümerin und Betreibergesellschaft des größten deutschen Flughafens. Als solche trägt sie maßgeblichen Anteil nicht nur an der überregional wirtschaftspolitischen Bedeutung des Frankfurter Flughafens, der mit über 57.000 Beschäftigten die größte lokale Arbeitsstätte Deutschlands ist, sondern auch an der exponierten Rolle des Frankfurter Flughafens im internationalen Luftverkehr. Diese drückt sich beispielsweise darin aus, daß Frankfurt der bedeutendste Luftfrachturnschlagplatz in Europa ist und beim internationalen Passagiertransfer weltweit an zweiter Stelle liegt.

Die FAG erbringt als Flughafenbetreibergesellschaft auch heute (noch) eine Vielzahl von Dienstleistungen in Form einer vertikal tief integrierten Unternehmung. Ihr Leistungsprogramm umfaßt im Bereich der sogenannten Bodenverkehrsdienstleistungen beispielsweise das Be- und Entladen von Flugzeugen, den Personal- und Passagiertransfer sowie Ver- und Entsorgungsarbeiten; im Bereich des Mieten- und Konzessionsgeschäftes die Akquisition von Konzessionären, die Vermietung, den Einzug von Miet- und Umsatzabgaben sowie Erbpacht u.v.m. Trotz dieser hohen Leistungsbreite und -tiefe ist die FAG für die Erstellung ihrer Dienstleistungen auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen, landseitig wie luftseitig, angewiesen. Die FAG koordiniert deshalb unternehmensübergreifend die Erstellung eines breiten Spektrums von Dienstleistungen, welche primär von den mehr als 430 Dienstleistungsunternehmen erbracht werden, die einen Standort am Frankfurter Flughafen haben. Der größte Teil der Beziehungen zwischen der FAG und den am Flughafen ansässigen Dienstleistungsunternehmen ist auch heute noch eher *marktl*ich organisiert.

Seit einigen Jahren ist die FAG jedoch durch einen verstärkten Wandel der Organisation der Produktion von Verkehrsdienstleistungen geprägt: Die FAG organisiert vermehrt einen Teil von Dienstleistungen, die allesamt von großer Relevanz für einen reibungslosen Ablauf des Flughafens sind, *netzwerkartig*. Die FAG bedient sich hierbei zweier Optionen: Der erste Weg besteht darin, daß sie Geschäftsbeziehungen mit rechtlich selbständigen Dienstleistungsunternehmen, die bislang marktlich organisiert waren, vermehrt kooperativ, d.h. in enger und intensiver Abstimmung mit den Partnern gestaltet. Da es nicht zu einer vollständigen Integration der Aktivitäten der Partner kommt, spricht man in diesem Fall von einer „Quasi-Internalisierung“ (Sydow 1992: 105 ff.). Der zweite Weg der Netzwerkbildung be-

steht darin, daß die FAG betriebliche Funktionen, die sie bisher hierarchisch (vertikal integriert) organisiert hat, auslagert bzw. anderen Dienstleistungsunternehmen überträgt, mit diesen jedoch gleichzeitig eine enge Zusammenarbeit vereinbart wird. Da es sich bei dieser Organisationsform der Geschäftsbeziehungen nicht um eine schlichte Make-or-Buy-Entscheidung handelt, sondern darüber hinausgehend eine kooperative Organisation der ausgelagerten Funktionen im Netzwerk stattfindet, spricht man in diesem Fall von einer „Quasi-Externalisierung“ (Sydow 1992: 105 ff.). Für die Prozesse der Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung verwenden wir den Begriff der Unternehmungsvernetzung.

Durch die Strategien der Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung wird die FAG zu einem „Netzwerkorganisator“ (Sydow et al. 1995) eines Verbundes von Dienstleistungsunternehmen am Frankfurter Flughafen. Die dieses Netzwerk konstituierenden Beziehungen zwischen den rechtlich selbständigen, wirtschaftlich jedoch nun zumeist abhängigen Unternehmen sind eher kooperativ ausgerichtet und basieren auf komplex-reziproken Austauschprozessen unterschiedlichster Art (vgl. allgemein zu Netzwerkbeziehungen Sydow 1992: 79). Da im Zentrum dieses Unternehmungsnetzwerkes die kooperative Erbringung von Dienstleistungen steht, handelt es sich um ein *Dienstleistungsnetzwerk*, das von der FAG strategisch geführt wird. Strategische Führung meint hierbei, daß die FAG, mehr als die anderen am Netzwerk beteiligten Unternehmen, die Art und den Inhalt der Strategie definiert, mit der das Netzwerk als Ganzes den Markt bedient. D.h. die Mechanismen der Selektion der Geschäftspartner, der Allokation von Aufgaben und Ressourcen zwischen den Partnern sowie der Regulation und der Evaluation von Beziehungen in diesem Dienstleistungsnetzwerk werden vornehmlich von der FAG vorgegeben, gesteuert und kontrolliert. Aufgrund dieser Position der FAG innerhalb des Netzwerkes kann man auch von dem *strategischen Dienstleistungsnetzwerk der FAG* sprechen.³

Ausdruck findet der Netzwerkcharakter des Dienstleistungsnetzwerkes der FAG beispielsweise darin, daß die FAG Dienstleistungen, die in Zusammenhang mit dem An- und Abtransport der Luftfracht und Luftpost stehen, in intensiver Abstimmung mit Spediteuren, Luftfracht- und Luftfrachtabfertigungsgesellschaften erbringt. Dieses geschieht etwa über die Entwicklung gemeinsamer Abfertigungsstandards, um den Frankfurter Flughafen nach außen als homogene Einheit erscheinen zu lassen, und/oder mittels der Gründung von Gemeinschaftsunternehmen, wobei die FAG zumeist an der zentralen Schnittstelle zwischen Lufttransport und „Off-Airport“-Transport agiert (z.B. Tradeport, Perishable Center, Airmail Center Frankfurt).

Mit mehreren Luftverkehrsgesellschaften wird die Dienstleistungserbringung mittels langfristiger Dienstleistungsverträge geregelt, die etwa das Passagier- und Gepäckaufkommen sowie Ent- und Versorgungsdienstleistungen betreffen (z.B. Lufthansa, United Airlines, British Airways). Dabei organisiert die FAG in einigen

³

Vgl. zu dem Terminus ‚Strategische Netzwerke‘ ausführlich Sydow (1992: 81 ff.); zu den Managementfunktionen der Selektion, Allokation, Regulation und Evaluation vgl. Sydow/Windeler (1994).

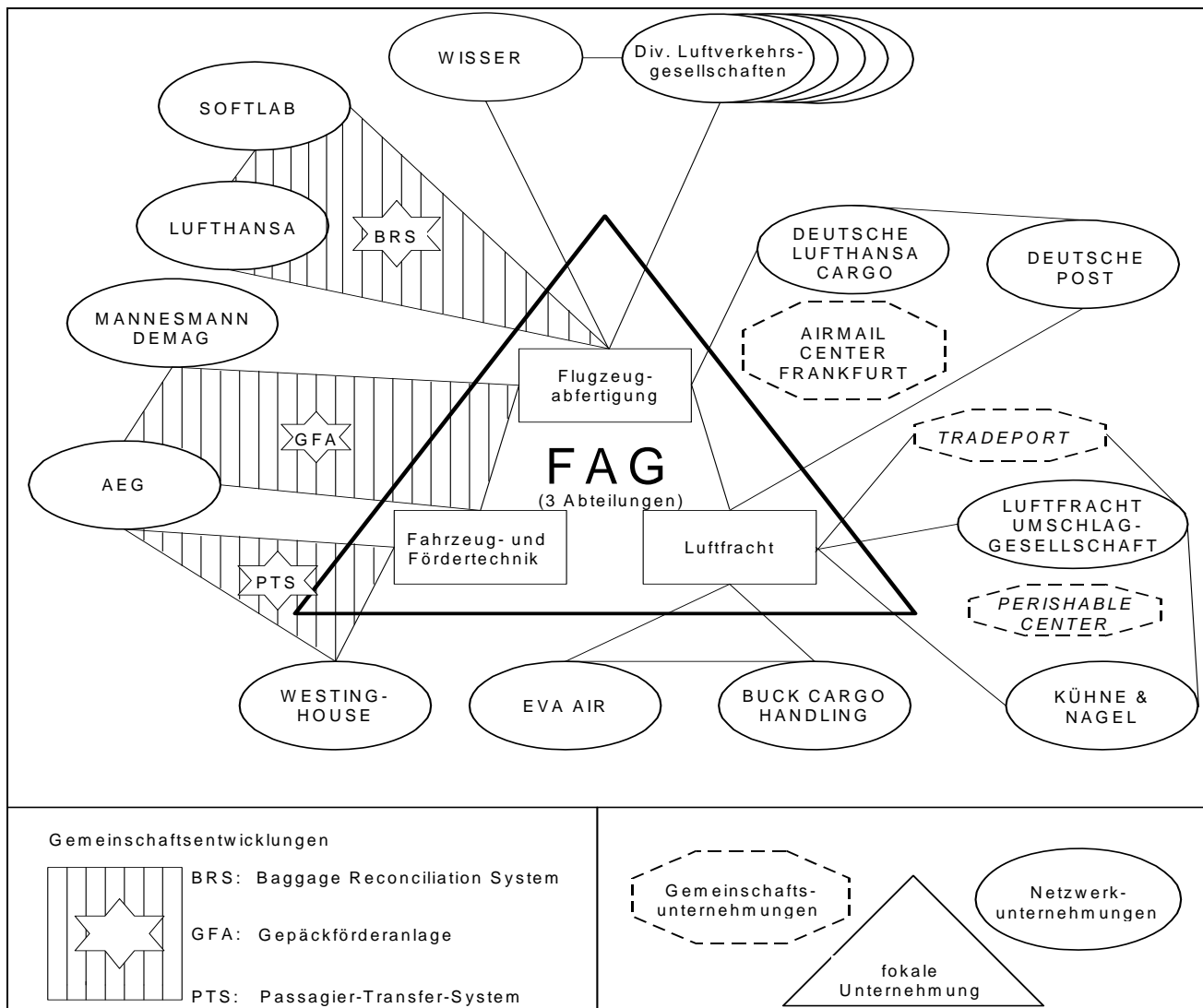
Fällen für diese Luftverkehrsgesellschaften sogar sogenannte „Ramp-Agent“-Tätigkeiten, die aufgrund der sicherheitssensiblen Bedeutung auf anderen Flughäfen eher von den Airlines selbst wahrgenommen werden. Im Rahmen dieses Dienstleistungspakets quasi-externalisiert die FAG wiederum selbst bestimmte Funktionen wie z.B. die Flugzeuginnenreinigung (Wisser).

Als abschließendes Beispiel sind die zahlreichen Kooperationen der FAG mit Technologieunternehmen (z.B. AEG, Softlab) zur Entwicklung von flughafenbezogenen Informations-, Kommunikations- und Transportsystemen zu nennen. Hierbei nutzt die FAG die Kompetenzen der Technologieunternehmen bzw. entwickelt mit ihnen gemeinsam einzigartige Kompetenzen, die sich dann in der beständigen Entwicklung von innovativen und Wettbewerbsvorteile generierenden Bodenverkehrsdienstleistungsprodukten und -verfahren ausdrücken. Diese Systeme (z.B. das Baggage Reconciliation System) werden dann sowohl am Frankfurter Flughafen eingesetzt, um die angebotenen (Abfertigungs-)Dienstleistungen zu optimieren, als auch weltweit erfolgreich vermarktet (vgl. hierzu ausführlich Duschek 1998 und Abb. 1 auf S. 80).

Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG kann demnach als ein fortgeschrittenes Beispiel einer horizontal wie vertikal differenzierten „Vernetzungswirtschaft“ (Mill/Weißbach 1992) der Verkehrsdienstleistungsbranche angesehen werden. Gleichwohl impliziert eine derartige netzwerkartige Produktion von Dienstleistungen keinesfalls zwangsläufig einen vollständigen Bruch mit den tradierten Strukturen (Regeln und Ressourcen) vertikal tiefer Integration der Unternehmung FAG. Der Wandel der Organisationsform der FAG kann vielmehr geradezu als ein Beispiel angesehen werden, wie bei der Entwicklung des Dienstleistungsnetzwerkes der FAG die strategiebeeinflussenden Akteure der FAG bewußt auf zahlreiche bewährte Strukturmerkmale der Unternehmung FAG zurückgreifen. Das Anliegen dieser Akteure liegt in entscheidendem Maße darin begründet, die ökonomischen aber auch arbeits- und sozialpolitischen Vorteile des vertikal tiefen Integrationsgrades der FAG trotz fortschreitender netzwerkartiger Differenzierung zu bewahren, indem sie, soweit möglich, auf das Dienstleistungsnetzwerk der FAG übertragen werden.

Letztlich steht jedoch nicht nur der Versuch einer Überwindung des scheinbaren Antagonismus zwischen vertikaler Integration und netzwerkartiger Organisation im Zentrum des Wandels der Unternehmung FAG zu einem (mitbestimmten) Dienstleistungsnetzwerk der FAG. Es geht viel grundsätzlicher um die Erhaltung und (netzwerkweite) Ausdehnung sowohl ökonomisch als auch arbeitspolitisch erfolgreicher Strukturmerkmale der Organisation von Arbeit *im allgemeinen*. Zu nennen sind hier z.B. die FAG-typischen Ausprägungen der industriellen Beziehungen. Dieser Zusammenhang sowie die Gründe für die Entwicklung und Ausgestaltung der Organisationsform der FAG sind eng mit ihrem regulativen Kontext verknüpft.

Abb. 1: Das Dienstleistungsnetzwerk der FAG – ein Ausschnitt



3. Die Umwelt der FAG – Der regulative Kontext für Unternehmung und Unternehmungsnetzwerk

Der hohe vertikale Integrationsgrad der FAG ist anfänglich auf eine Direktive der Alliierten in den Nachkriegsjahren zurückzuführen, die einen ausschließlich *behördlichen* Auf- und Ausbau sowie Betrieb des Luftverkehrs am Boden in Deutschland vorschrieb (vgl. Piper 1994: 51). Diese Auflage hat bis heute bedeutsame Auswirkungen für die Entwicklung der FAG bzw. aller deutschen Flughafenbetriebsgesellschaften. Beispielsweise lag der Herausbildung der Organisationsform ökonomischer Aktivitäten dementsprechend der Gedanke zugrunde, daß die Verkehrsdienstleistungen am Boden von nur *einer* – und zwar öffentlichen – Unternehmung angeboten werden durften. Hierdurch entwickelte sich am Frankfurter Flughafen bzw. an deutschen Flughäfen generell eine Bodenverkehrsdienstleistungspraxis, die sich von der der meisten anderen ausländischen Flughäfen unterscheidet. Während es dort gängige Praxis ist, daß sich Luftverkehrsgesellschaften entweder selbst abfertigen und/oder diese Dienstleistungen von anderen Luftverkehrsgesellschaften bzw. von

unabhängigen Bodenabfertigungsgesellschaften beziehen, sind es in Deutschland vertikal tief integrierte Flughafenbetreibergesellschaften, die das Abfertigungsgeschäft organisieren. Auch heute noch ist es so, daß einige *luftseitige* Abfertigungsdienstleistungen, also die Dienstleistungen auf dem sogenannten Vorfeld der Flughäfen, ausschließlich von den Flughafenbetreibergesellschaften erbracht werden.

Das für die Organisationsform essentielle Ergebnis der „Monopolanordnung“ veranlaßte die deutschen Flughafenbetreibergesellschaften des weiteren, auch die baulichen Planungen dementsprechend voranzutreiben: Es entstanden die deutsche Flughäfen kennzeichnenden, sehr knapp bemessenen Vorfeldflächen, die ja nur einer Abfertigungsgesellschaft – und deren umfangreichen Fahrzeug- und Fördertechnik – Platz zur Erbringung der Dienstleistungen bieten mußten.

Letztlich hat insbesondere auch die Vorgabe der Zulassung ausschließlich öffentlicher Gesellschaften bedeutsame Konsequenzen, bedingt sie doch über den Einfluß der öffentlichen Eigner sowie über typische Stakeholder eines öffentlichen Unternehmens – wie beispielsweise Parteien – eine vermehrte Einbringung gesellschafts-, arbeits- und sozialpolitischer Interessen in die Flughafenbetreibergesellschaften.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, daß deutsche Flughafenbetreibergesellschaften aufgrund des regulativen Kontextes (zumeist auch heute noch) *öffentliche Unternehmen* sind und durch eine *Produktion von Verkehrsdienstleistungen „aus einer Hand“* (BR3, MA1, MA3, BR1, ÖTV1) sowie eine *extreme Flächenknappheit* gekennzeichnet sind. Gleichwohl muß angemerkt werden, daß die konkrete Entwicklung der Flughafenbetreibergesellschaft FAG und ihres Dienstleistungsnetzwerkes zwar stets ein *kontextuell gebundenes*, aber immer auch *kontingentes* Produkt der konkreten Handlungen der Akteure der FAG darstellt. Die genannten Umweltbedingungen stellen also „nur“ einen kontextuellen Rahmen für die Entstehung organisationaler und interorganisationaler Merkmale der Entwicklung der Flughafenbetreibergesellschaft und ihres strategischen Dienstleistungsnetzwerkes dar. D.h. zum Beispiel, daß der tatsächliche gewerkschaftliche Einfluß aufgrund der öffentlichen Anteilseignerstruktur oder die faktischen Ausprägungen der kontextuell bedingten Integrationstiefe erst in einem Aushandlungsprozeß zwischen Management und Interessenvertretung entstehen. Die konkreten Produkte des (kontextbezogenen) Aushandlungsprozesses zwischen Management und Interessenvertretung stellen Strukturmerkmale dar. Strukturmerkmale sind aber nicht nur Produkt der Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung, sondern sie werden von Management und Interessenvertretung immer auch als Ressourcen, Deutungsschemata und Normen in die Aushandlungsprozesse eingebracht. Die Strukturmerkmale der FAG sind somit Medium *und* Ergebnis eines rekursiven *und* kontextbezogenen Aushandlungsprozesses zwischen Management und Interessenvertretung. Dieser (Strukturations-)Prozeß entscheidet letztlich über wirtschaftlichen Erfolg oder Mißerfolg der Unternehmung und des strategisch geführten Dienstleistungsnetzwerkes.

Erst eine Darstellung des Aushandlungsprozesses der (Re-)Produktion der Sets von Regeln und Ressourcen der FAG, also der Strukturmerkmale, kann folglich deut-

lich machen, auf welche Art und Weise sie sich zu einer – auch im internationalen Vergleich – außergewöhnlich erfolgreichen Flughafenbetreibergesellschaft entwickeln konnte. Ebenfalls kann nur hierüber verdeutlicht werden, wie Erfolgspotentiale der Unternehmung auf das Dienstleistungsnetzwerk ausgedehnt werden. Dabei vollzieht sich diese Entwicklung – wie im weiteren noch deutlich wird – in der Interaktion zwischen Management und Interessenvertretung der FAG.

4. Die FAG – eine außergewöhnliche Dienstleistungsunternehmung

4.1 *Über die kooperative Konfliktverarbeitung hinaus – strategisches Co-Management der Interessenvertretung*

In der FAG entwickeln sich vor dem Hintergrund ihrer besonderen Voraussetzungen, der öffentlichen Anteilseignerstruktur einerseits sowie der vertikal tiefen Integration andererseits, Stile industrieller Beziehungen.⁴ Diese Stile industrieller Beziehungen bilden, wie wir noch zeigen werden, den Nährboden für die mitbestimmte Netzwerkbildung.

Kontext der Mitbestimmung

Die Interessenvertretung der FAG – und hier insbesondere auch die ÖTV – protegiert die vertikal tiefe Integration, da dem bundesdeutschen Arbeits- und Sozialrecht (bislang) implizit diese Organisationsform zugrunde liegt. Dementsprechend ermöglicht die vertikale Integration eine ideale Voraussetzung für die Entwicklung von Sets von Regeln und Ressourcen, die dann die Interaktionspraxis innerhalb der FAG nach arbeits- und sozialpolitischen Normen (re-)strukturieren: Der ÖTV ist es in der Vergangenheit gelungen, in den für die Produktion von Verkehrsdienstleistungen wichtigsten Abteilungen der FAG einen hohen Organisationsgrad und eine starke Bindung der Mitglieder zu erreichen.⁵ Ausdruck davon ist ein ca. 250 Mitglieder starker Vertrauensleutekörper, der die Kommunikation vor allem zwischen ÖTV, Betriebsrat und Beschäftigten sicherstellt. Darüber hinaus erfreut sich die ÖTV einer hohen Folgebereitschaft, aber auch einer hohen Verpflichtungsfähigkeit in Arbeitskämpfen.

Diese Bedingungen für die Interessenvertretung werden von einer aufgrund der Zusammensetzung der Anteilseigner besonderen Konstellation im Aufsichtsrat der FAG verstärkt:⁶ Die Anteilseigner Hessen und die Stadt Frankfurt sind über lange

⁴ Unter einem Stil industrieller Beziehungen versteht Weltz (1977) ein Geflecht von Regeln und Ressourcen, das Management und Interessenvertretung (zeitlich befristet) orientiert, wie Konflikte in einem Betrieb bzw. Unternehmen gehandhabt werden.

⁵ Der Geschäftsbereich „Bodenverkehrsdienstleistungen“, der primär die Produktion der Abfertigungsdienstleistungen erbringt, ist mit ca. 6500 Beschäftigten der mit Abstand größte Geschäftsbereich der FAG. Der gewerkschaftliche Organisationsgrad dieser Sparte beträgt über 90%.

⁶ Das Bundesland Hessen ist zu 45,2%, die Stadt Frankfurt mit 28,9% und der Bund mit 25,9% Anteilseigner der FAG.

Zeit hinweg durch Vertreter sozialdemokratisch dominierter Gebietskörperschaften im Aufsichtsrat der FAG repräsentiert. Für den Zeitraum von 1969 bis 1982 werden die Vertreter des Anteilseigners des Bundes von einer sozialliberalen Koalition gestellt. Das historisch gewachsene, enge Bündnis von Sozialdemokratie und Gewerkschaften schafft ein Klima, das betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretung nicht bekämpft, sondern respektiert. Aufgrund einer engen Kopplung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung, – die im Fall der FAG so stark ausgeprägt ist, daß eine Trennung schwer fällt –, steht der Interessenvertretung der Unternehmung ein besonders hohes Potential autoritativer Ressourcen zur Verfügung. Denn durch diese enge Kopplung ist u.a. das Abstimmungsverhalten der Arbeitnehmervertreter, einschließlich des Vertreters der leitenden Angestellten im Aufsichtsrat, von besonders großer Geschlossenheit gekennzeichnet. Da sich die Anteilseignerbank aus Vertretern dreier Gebietskörperschaften zusammensetzt, ist im Gegensatz dazu ein einheitliches Vorgehen der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat nicht immer gewährleistet. Dies verschafft den Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat bei einigen Entscheidungen eine tendenzielle Mehrheit. Aber:

„Wir nutzen die Situation nicht aus. Dazu sind wir zu glaubwürdig und zu zuverlässig. Grundsätzlich könnten wir Störmanöver fahren. Aber wir gehen vor jeder Aufsichtsratssitzung in Vorgespräche mit Vertrauensleuten der ÖTV und leitenden Angestellten. Eine weitere Vorbesprechung findet mit den Referenten der Anteilseigner statt. Man versucht, zu einer gemeinsamen Lösung zu kommen“ (ÖTV2).

Nicht zuletzt infolge dieser günstigen Konstellation für die Interessenvertretung nimmt der Aufsichtsrat der FAG eine „Sprecherfunktion für alle Mitbestimmungsgremien“ (ÖTV1) wahr. Darüber hinaus werden Arbeitnehmerinteressen auch über die Führungsebene repräsentiert: einige Vorstandsmitglieder und zahlreiche weitere Führungskräfte rekrutieren sich aus gewerkschaftsnahen Institutionen oder sind Mitglieder von Gewerkschaften (insbesondere der ÖTV) und ermöglichen somit beispielsweise eine weitgehende Mitbestimmung im Aufsichtsrat der nach dem Mitbestimmungsgesetz von 1976 mitbestimmten FAG. Das Fundament hierfür liefert eine betriebliche Interessenvertretung, die – wie für freigestellte Betriebsräte in Großbetrieben typisch – professionell agiert, von eigenen Referenten unterstützt wird und aufgrund der fachlichen und sozialen Fähigkeiten ihrer Mitglieder als hochkompetent einzustufen ist. Die Kontextbedingungen der öffentlichen Anteilseignerstruktur und der vertikal tiefen Integration gehen also im Fall der FAG mit einem ausgeprägten Einfluß betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung einher – und zwar sowohl auf betrieblicher Ebene als auch auf Unternehmensebene.

Obgleich die Interessenvertretung der FAG aufgrund der Streik- und Verpflichtungsfähigkeit⁷ über ein erhebliches Drohpotential verfügt, drücken sich die konkreten Sets von Regeln und Ressourcen keinesfalls in einer einseitigen und machtvollen Ausnutzung autoritativer Ressourcen aus, wie z.B. in der Androhung eines Entzuges

⁷ Ein Einsatz des Ressourcensets der Streikfähigkeit wird von der Interessenvertretung der FAG insbesondere wegen ihrer Gefahren für den Verkehrswert des Frankfurter Flughafens ausschließlich als ultima ratio angesehen.

der Kooperation. Der Einfluß der Beschäftigtenvertreter der FAG gründet sich viel eher auf der Etablierung und Aufrechterhaltung von Strukturmerkmalen, die das soziale und arbeitspolitische Interesse der Beschäftigten unter gleichzeitiger Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse gewährleisten. Hierzu bedarf es jedoch zum einen einer konstruktiven Kooperation von Management und Interessenvertretung in der FAG, die nicht auf einseitiger Ausnutzung von Einflußressourcen basieren kann, sowie zum anderen weitreichender Kenntnisse von betrieblichen *und* gewerkschaftlichen Arbeitnehmervertretern über die betrieblich-operativen Abläufe innerhalb der FAG und deren „Marktfähigkeit“.

Kooperative Konfliktverarbeitung und strategisches Co-Management

Die auf der vertikal tiefen Integration und der öffentlichen Anteilseignerstruktur basierenden besonderen Rahmenbedingungen für die Interessenvertretung der FAG schaffen auch in diesem Fall die Voraussetzungen für einen Stil industrieller Beziehungen, den Weltz (1977) als „kooperative Konfliktverarbeitung“ bezeichnet hat, und der in der beschriebenen Ausprägung ein typisches Strukturmerkmal der FAG darstellt.⁸ Bei einer kooperativen Konfliktverarbeitung beziehen sich die Akteure industrieller Beziehungen in ihrer Interaktion auf ein Geflecht von Regeln und Ressourcen, mit dem sie Interessendivergenzen intern und wirtschaftsfriedlich unter Bezugnahme auf betriebliche Interessen und die Interessen der betrieblichen Stammbesellschaft in einem Aushandlungsprozeß, der von einem Geben und Nehmen gekennzeichnet ist, bearbeiten. Mit der kooperativen Konfliktverarbeitung gelingt es den Betriebsräten, die sozialen Folgen unternehmerischer Entscheidungen aufzuheben bzw. abzumildern. Gleichwohl reagieren sie (nur) auf Initiativen des Managements. Die kooperative Konfliktverarbeitung knüpft insofern an die rechtlichen Rahmenbedingungen aus dem Betriebsverfassungsgesetz an. Allerdings bilden Arbeitsrecht und Tarifverträge nur einen losen Rahmen, an dem sich die Akteure industrieller Beziehungen orientieren.

Diese für die Bundesrepublik Deutschland typische Form der Interaktion von Management und Interessenvertretung wird in der FAG jedoch zu einem strategischen Co-Management⁹ weiterentwickelt.¹⁰ Das strategische Co-Management als

⁸ Neben der kooperativen Konfliktverarbeitung existieren mit der offenen Konfrontation und der Konfliktverdrängung zwei weitere Stile industrieller Beziehungen, die allerdings weniger bedeutend sind. Daneben wird noch die kontrollierte Konfrontation propagiert (vgl. zu alledem Weltz 1977).

⁹ Wir bezeichnen dieses Co-Management als strategisch, weil es bei weitem über das hinausgeht, was typischerweise in der Literatur als Co-Management (vgl. z.B. von Eckardstein et al. 1998) bezeichnet wird.

¹⁰ Kotthoff (1994: 288 ff.) entwickelt einen eigenen Begriff des Co-Managements, dem wir allerdings aus zwei Gründen nicht folgen wollen. Erstens argumentiert u.E. Kotthoff zu stark personenbezogen, d.h. er fokussiert fast ausschließlich die Person des Betriebsratsvorsitzenden und blendet damit das komplexe Zusammenspiel in der Interessenvertretung und mit den Beschäftigten bei einer gestaltenden Einflußnahme nahezu vollständig aus. Zweitens muß

weiteres Strukturmerkmal der FAG ist u.E. dadurch gekennzeichnet, daß hochkompetente Interessenvertreter in politischen Aushandlungsprozessen die Interessen der Beschäftigten proaktiv unter Berücksichtigung markt- und produktionsökonomischer Erfordernisse vertreten. Im Rahmen einer Konzeptionskonkurrenz mit dem Management nehmen die Interessenvertreter beispielsweise Einfluß auf betriebliche Konzepte und die Unternehmungsstrategie, um damit Arbeits- und Entlohnungsbedingungen abzusichern bzw. zu verbessern. Dabei vernachlässigt dieses strategische Co-Management traditionelle Handlungsfelder der Interessenvertretung nicht, sondern erschließt sich neue (z.B. die Unternehmungsvernetzung), gerade um alte – und damit auch die kooperative Konfliktverarbeitung – abzusichern. Das strategische Co-Management ist für die Schaffung ökonomischer Spielräume mitverantwortlich, die erst eine kooperative Konfliktverarbeitung über lange Zeiträume hinweg ermöglichen. Kooperative Konfliktverarbeitung und strategisches Co-Management sind also rekursiv miteinander verknüpft.

Aufgrund der im Vergleich zur kooperativen Konfliktverarbeitung verstärkten Übernahme ökonomischer Verantwortung durch die Interessenvertretung wird das strategische Co-Management zu einer spannungsgeladenen Gratwanderung zwischen den Interessen der Beschäftigten und den Anforderungen, die vom Markt über das Management an die Interessenvertretung herangetragen werden. Die Komplexität der Vermittlungsprozesse zwischen Management und Interessenvertretung, innerhalb der Interessenvertretung und zwischen der Interessenvertretung und den Beschäftigten (-gruppen), mit denen sich die Interessenvertretung konfrontiert sieht, steigt und erfordert enormes politisches Geschick.

Wie für das Co-Management typisch, agiert die Interessenvertretung der FAG in einer Konzeptionskonkurrenz, um sozial- und arbeitspolitischen Einfluß auf die Entscheidungen und damit die Unternehmungsstrategie zu nehmen.¹¹ Dieser strategischen Sichtweise entspricht z.B. der Umgang der Interessenvertretung mit den Ergebnissen renommierter Unternehmungsberatungen.¹² Sie relativiert (in Zusammenarbeit mit Sachverständigen) deren Ergebnisse und sorgt dafür, daß die Reorganisation zu einer internen Angelegenheit wird. Dabei entwickelt die Interessenvertretung das Strukturmerkmal der *kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik*.¹³ Rationalisie-

sich beim Co-Management die Gewerkschaft nicht auf die Vermittlung von Kontakten auf der politischen Ebene beschränken, sondern kann auch – wie wir am Beispiel der FAG sehen werden – im Betrieb präsent sein. Die Gewerkschaft ÖTV unterhält zu diesem Zweck u.a. ein Büro im Flughafen Frankfurt Main.

¹¹ Wir verzichten in der weiteren Darstellung der empirischen Ergebnisse zum Co-Management der FAG-Interessenvertretung aus sprachlichen Gründen auf den Zusatz ‚strategisch‘.

¹² Ein weiteres Beispiel für die strategische Sichtweise der Interessenvertretung ist die proaktive Einflußnahme auf die Unternehmungsvernetzung, auf die wir weiter unten noch eingehen werden.

¹³ In diesem Zusammenhang wird deutlich, daß Strukturmerkmale durch unterschiedliche raumzeitliche Ausdehnungen und/oder Konkretisierungsgrade der sie konstituierenden Sets von Regeln und Ressourcen gekennzeichnet sind.

rungsmaßnahmen werden bei einer kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik von der Interessenvertretung grundsätzlich als möglich, ja sogar als notwendig erachtet, um den Bestand der Unternehmung zu gewährleisten. Die Rationalisierungsmaßnahmen werden aber nicht umstandslos mitgetragen, sondern nur solchen Konzepten wird zugestimmt, die eine „soziale Balance“ (BR2) aufweisen, also einen Ausgleich von ökonomischen Ansprüchen und sozialer Verträglichkeit ermöglichen. Damit eng verbunden ist die Ausprägung des internen Arbeitsmarkts (zu internen Arbeitsmärkten vgl. Sengenberger 1987), den die FAG-Interessenvertretung mitstrukturiert. Mit der organisationalen Flexibilität des internen Arbeitsmarktes der FAG stellen die Akteure industrieller Beziehungen sicher, daß durch Umstrukturierungen Betroffene Veränderungen akzeptieren und damit Konflikte vermieden werden. Aufgrund der Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse in einem internen Arbeitsmarkt erfüllt die FAG eine der zentralen Voraussetzungen der kooperativen Konfliktverarbeitung, denn seit ihrer Gründung im Jahre 1924 kam es, nicht zuletzt wegen des Wachstums des Geschäftsvolumens, noch nie zu betriebsbedingten Kündigungen. Der interne Arbeitsmarkt ermöglicht eine relativ spannungsfreie Suche nach Kompromissen, auch gerade bei heiklen Reorganisationsmaßnahmen.

Wie für die kooperative Konfliktverarbeitung charakteristisch, lösen die Akteure industrieller Beziehungen der FAG Konflikte intern, denn Management und Interessenvertretung beziehen sich hierbei auf Strukturmerkmale wie z.B. die „zwingende Vereinbarungspflicht“ (BR2), die u.a. den Rückgriff auf Einigungsstellen und Arbeitsgerichte grundsätzlich ausschließt. Die „interne Konfliktlösung“ reproduzieren die Akteure also unter Bezug auf etablierte Sets von Regeln und Ressourcen kooperativer Konfliktverarbeitung und handeln dabei Kompromisse aus. Beispielsweise unterstützte die FAG-Interessenvertretung die Optimierung innerbetrieblicher Abläufe im Projekt „Take off“. Gleichzeitig sorgt sie dafür, daß die (primär personalkostenorientierten) Vorschläge einer Unternehmungsberatung, die gegen die Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung verstoßen, nicht umgesetzt werden. Hierzu griff sie jedoch nicht einfach auf die autoritative Ressource der „Aufkündigung der Kooperation“ zurück, sondern statt dessen auf eigene Konzepte, die ein entscheidendes Stück weit auf einer für die FAG typischen Ausprägung des Co-Managements beruhen: Markt- und produktionsökonomische Erfordernisse werden mit den Interessen der Beschäftigten im Zuge einer Konzeptionskonkurrenz und in Aushandlungsprozessen zwischen den Akteuren industrieller Beziehungen in Einklang gebracht. Erleichtert wird dies durch eine besonders enge Kopplung von Betriebsrat und Gewerkschaft ÖTV, die eine von einer kollektiven Strategiebildung gekennzeichnete Zusammenarbeit ist und keine Dienstleistungsbeziehung repräsentiert.¹⁴ Die in diesem Kontext etablierten Merkmale der Signifikation „im Team der ÖTV“ (ÖTV1) und „solidarische Zusammenarbeit“ (ÖTV1) sowie die erwähnte enge Kopplung zwischen ÖTV

¹⁴

Zu den unterschiedlichen Ausprägungsformen der Beziehung zwischen Betriebsrat und Gewerkschaft vgl. Schmidt/Trinczek (1993).

und Betriebsrat, die sich auf allen Ebenen der Interessenvertretung äußert, sind zentrale Merkmale dieses Co-Managements der Interessenvertretung in der FAG.

Die Aus- und Verhandlungsprozesse im Zuge der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements werden durch den informellen Austausch im Vorfeld gefördert, der in diesem Fall durch den „Lenkungsausschuß Ergebnisverbesserungen“, dem Management und Interessenvertreter angehören, sogar institutionalisiert ist. In den informellen Kontakten vor dem offiziellen Mitbestimmungsverfahren mit dem Betriebsrat loten die Akteure industrieller Beziehungen die Haltung der jeweils anderen Seite zu bestimmten Fragen aus. Dadurch reduzieren sie die Konflikthaltigkeit innerbetrieblicher industrieller Beziehungen, weil „Überraschungen“ ausbleiben, und ermöglichen konsensorientierte Verhandlungen, die wiederum kontraproduktive Konflikte vermeiden helfen.

Der kooperativen Konfliktverarbeitung und dem Co-Management haftet der Verdacht an, daß Management und Interessenvertretung interessenpolitische Standpunkte aufgeben und „kungeln“. Die Durchsetzung dieser Stile industrieller Beziehungen können jedoch mit dem interessenpolitischen *und* betriebswirtschaftlichen Kalkül begründet werden.

4.2 *Praktiken der kooperativen Konfliktverarbeitung und des strategischen Co-Managements: betriebswirtschaftliches und interessenpolitisches Kalkül*

Daß die Strukturmerkmale der FAG zu einem entscheidenden Stück auf der Reproduktion von arbeitspolitischen *und* ökonomischen Regeln und Ressourcen basieren, soll im folgenden dadurch aufgezeigt werden, daß die *Arbeitnehmervertreter als Schutz und Motor von Kernkompetenzen* der FAG agieren. Gerade diese zentrale Funktion der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements der Interessenvertretung der FAG soll durch die mitbestimmte Netzwerkbildung aufrechterhalten werden.¹⁵

Außergewöhnliche Dienstleistungsstandards durch Kernkompetenzen

In diesem Zusammenhang ist neben der Bezugnahme von Management und Interessenvertretung auf die vertikal tiefe Integration auch die faktische Umsetzung der Flächenknappheit des Frankfurter Flughafens von Bedeutung: Der Frankfurter Flughafen hat die geringste räumliche Ausdehnung aller internationalen Großflughäfen aufzuweisen. Da zudem das Luftverkehrsaufkommen beständig ansteigt, stehen die

¹⁵ Diese Kernkompetenzen, die sich aus Kompetenzenbündeln (Fähigkeiten von Mitarbeitern, Organisationskompetenzen usw.) zusammensetzen, sind dann die Basis für die Produktion von Dienstleistungen, die einen außergewöhnlichen Kundennutzen offerieren (vgl. zu Kernkompetenzen Prahalad/Hamel 1990).

Dienstleistungsangebote der FAG immerwährend unter dem Druck einer optimalen Ausnutzung der ohnehin knappen Kapazität. Trotz dieser restriktiven Kontextbedingung gelingt es dem Management dennoch, die Erstellung von Dienstleistungen derart zu organisieren, daß am Frankfurter Flughafen *weltweit einmalige Dienstleistungsstandards* garantiert werden, wie beispielsweise eine Umsteigezeit von nur 45 Minuten für den *gesamten* Flughafen.¹⁶ Diese sogenannte „Minimum Connecting Time“, stellt für die FAG – und somit für viele am internationalen Luftverkehrsknotenpunkt Frankfurter Flughafen tätigen Unternehmungen – einen erheblichen Wettbewerbsvorteil gegenüber den sich im intensiven Wettbewerb mit der FAG befindlichen konkurrierenden Flughäfen (insbesondere London-Heathrow, Amsterdam-Schiphol, Paris-Charles-de-Gaulle) dar.¹⁷ So ermöglicht die „Minimum Connecting Time“ von 45 Minuten beispielsweise den Luftverkehrsgesellschaften zum einen den Einsatz einer geringeren Zahl von Fluggeräten und somit eine mitunter erhebliche Kostenreduzierung,¹⁸ zum anderen eine Platzierung der jeweiligen Flugverbindung auf den ersten Seiten der weltweiten Computerreservierungssysteme, welche die Flugverbindungen hauptsächlich nach der Umsteigezeit auflisten. Eine schnelle Bodenabfertigung erhöht also erheblich die Chancen der Luftverkehrsgesellschaften, Maschinen gut auszulasten.¹⁹

Um aber diese „Minimum Connecting Time“ von 45 Minuten zu erbringen, die sich aus zahlreichen Einzeldienstleistungen zusammensetzt, bedarf es ganz bestimmter einzigartiger Kompetenzen, die bislang aufgrund der hierfür benötigten aufwendigen Steuerungs- und Kontrollmechanismen in eine, nach Ansicht des Top-Managements notwendige, vertikal tief integrierte Prozeßorganisation eingebunden sind:

„Ohne *professionelle Abläufe aus einer Hand* wird bei den gegebenen Platzverhältnissen der Flughafen Frankfurt nicht wie heute funktionieren“ (Vorstandsvorsitzender FAG, in: o.V. 1995b: 24; Herv. d. Verf.).

¹⁶ Der Konkurrenzflughafen London-Heathrow garantiert im Vergleich nur einen *Zeitkorridor* von 45 - 90 Min. Der Kapazitätsengpaß des Frankfurter Flughafens, der mit erheblich komplexeren Abfertigungsprozeduren gekoppelt ist, wird also mehr als wettgemacht.

¹⁷ Die FAG hat den höchsten Leistungsansatz pro Flächeneinheit aller europäischen Großflughäfen. Dieser Zusammenhang drückt sich eindrucksvoll darin aus, daß Frankfurt für „eine Verkehrseinheit“ (entspricht 1 Passagier oder 100 kg Fracht/Post) nur 0,018 m² Vorfeldfläche zur Verfügung stehen, London-Heathrow hingegen 0,029 m² pro Verkehrseinheit. „[Es ist] unserer Ansicht nach ein ‘Wunder’, daß der Flughafen Frankfurt immer noch so gut funktioniert, und dies unter dem starken Druck, dem man sich dort täglich – Spitzenstunde für Spitzenstunde – ausgesetzt sieht“ (Hunter/RS&H 1989: 25).

¹⁸ Eine Verlängerung der Umsteigezeit am Frankfurter Flughafen um nur 15 Min. bedeutete beispielsweise für die Lufthansa einen Mehreinsatz von rund 20 Flugzeugen (!) pro Tag (vgl. o.V. 1994: 34).

¹⁹ Deutlich bringt dies Hemjo Klein, Vorstandsmitglied der Lufthansa, zum Ausdruck: „Wir müssen zusätzlich zu Sicherheit, Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit Reisen angenehmer und vor allem schneller machen. *Der Wettbewerb wird künftig am Boden entschieden*“ (Baron/Kiani-Kreß 1995: 109; Hervorh. d. Verf.).

Die benötigten Kompetenzen für die (Re-)Produktion des Strukturmerkmals "professionelle Abläufe aus einer Hand", – das eine faktische Ausprägung der vertikal tiefen Integration und der knappen Platzverhältnisse darstellt –, setzen sich aus einer raum-zeitlich optimierten Abstimmung und Verzahnung der zahlreichen Abfertigungsdienstleistungen sowie der komplexen Informations-, Kommunikations- und Transportsysteme zusammen. Von ursächlicher Bedeutung hierbei sind jedoch hochqualifizierte, kompetente Mitarbeiter, denn insbesondere sie sind es, die in der täglichen Erbringung der Abfertigungspraxis das Strukturmerkmal „professionelle Abläufe aus einer Hand“ aktiv (re-)produzieren und folglich mit den raum-zeitlich komplexen Gegebenheiten des Frankfurter Flughafens kompetent umzugehen verstehen:

„Wir brauchen Mitarbeiter, die in der Lage sind, über die Steuerungsvorgaben hinaus, und dies ist bei den Dienstleistungserfordernissen der FAG normal, mit Problemen fertigzuwerden. Die Arbeit z.B. der Mitarbeiter der Abteilung 'Flugzeugabfertigung' [ca. 5000 Mitarbeiter; d. Verf.] ist einfach aufgrund externer Einflüsse nicht exakt vorplanbar. Sie müssen die Grundsystematiken kennen, aber auch erkennen, daß diese Grundregeln nicht immer funktionieren. Sonst wäre dieser Bereich auch schon automatisiert. Man muß wissen, wann man eine Regel auch mal außer Kraft setzt, um sie dann aber sofort wieder als Grundsatz zu definieren und als Grundsatz einzuhalten. Sie müssen also über die Gesamtzusammenhänge, über ihr Einwirken im Gesamtmechanismus, informiert sein und müssen damit ihr Handeln logisch einrichten“ (BR3).

„Immerhin schaffen wir es, 600 Flugzeuge am Tag abzufertigen – 50 bis 60 gleichzeitig. Wir schaffen es, mit Verfrühung und mit Verspätung fertig zu werden. ... Das können andere Bodenverkehrsdienstleister nicht“ (MA2).

Der Beitrag der Interessenvertretung und der Belegschaft

Daß die FAG trotz des offenkundig hochkomplexen Abfertigungsprozesses international einzigartige Kompetenzen der Abfertigungsdienstleistungen entwickeln kann, liegt nun jedoch nicht ausschließlich an einem ausgezeichneten strategischen und operativen, auf die Entwicklung der Human Ressourcen ausgerichteten, *kompetenzorientierten Management*. Die Interessenvertretung der FAG trägt ihrerseits im Rahmen des Co-Managements, durch eine strategisch orientierte, sozial- und arbeitspolitisch fundierte Ausrichtung und Untermauerung der kompetenzbasierten operativen Organisationsabläufe der FAG bei. D.h. sie trägt zur Etablierung und Aufrechterhaltung des Strukturmerkmals „professionelle Abläufe aus einer Hand“ bei, die dann die langanhaltenden Wettbewerbsvorteile der FAG rekursiv reproduzieren.

Die darin zum Ausdruck kommende Verknüpfung von betriebswirtschaftlichem und interessenpolitischem Kalkül zeigt sich beispielsweise darin, daß aufgrund der engen Kopplung zwischen betrieblicher und gewerkschaftlicher Interessenvertretung der FAG-Interessenvertretung grundsätzlich ein besonders hohes Potential autoritativer Ressourcen offensteht. Anstatt aber dieses Einflußpotential vehement auszunutzen und Entscheidungen einfach aufzuhalten bzw. zu blockieren, entwickelt die Interessenvertretung der FAG auf Basis des sich durch die „solidarische Zusammenarbeit“ im „Team ÖTV“ öffnenden zusätzlichen „Kompetenzpools“ arbeits- und sozialpolitisch sowie ökonomisch tragbare Konzepte. Hierdurch sorgt sie dann dafür, daß erstens die Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung (interne Konfliktlö-

sung, Verhandlungen im Vorfeld) reproduziert werden und daß zweitens darüber hinausgehend im Rahmen des Co-Managements in der Unternehmung Methodenkompetenz entsteht, die in anderen Reorganisationsprojekten verwertet werden kann.

Um also in Form einer Konzeptionskonkurrenz zugleich soziale Interessen der Beschäftigten und die markt- und produktionsökonomische Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmung FAG zu gewährleisten, nutzt die Interessenvertretung z.B. die Sets von Regeln und Ressourcen der kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik. Sie agiert hierüber als Schutz der Kernkompetenzen der FAG und treibt deren weitere Entwicklung mit voran. Beispielsweise hat sie dabei über die Einforderung der „sozialen Balance“ strategische Optionen wie rein kostenorientierte Make-or-Buy-Entscheidungen im personalintensiven Bereich der Abfertigungsdienstleistungen zurückgewiesen und statt dessen auf Differenzierungsstrategien gedrängt, die dann den Aufbau von einzigartigen Kompetenzen der FAG erst ermöglichen:

„Früher waren die Bodenverkehrsdienste der schmutzige Teil der FAG, das waren die ölverschmierten, grauen Typen. Wenn wir uns an einen Tisch gesetzt haben, sind andere aufgestanden und weggegangen: ‘Mit denen wollen wir nichts zu tun haben.’ Heute spricht jeder vom Kerngeschäft Bodenverkehrsdienste. Früher waren sie unwichtig, man hätte sie damals am liebsten weggegeben, denn sie arbeiteten noch nicht einmal kostendeckend. Heute kann man sich das kaum vorstellen. ... Unsere strategische Verzahnung in die Entscheidungszentralen hinein hat diese Stärke und Stabilität erst bewirkt“ (BR4).

Statt die Wirtschaftlichkeit also durch Personalabbau zu erhöhen,²⁰ erreichen die Akteure industrieller Beziehungen der FAG in einem Aus- und Verhandlungsprozeß eine Steigerung der Effizienz, die die Fortschreibung der kooperativen Konfliktverarbeitung und der damit verbundenen ökonomischen Vorteile ermöglicht.²¹

In diesen Verhandlungen setzt das Management eine hohe Sachkompetenz der Interessenvertretung voraus. Die Interessenvertretung nimmt insofern eine vom Management akzeptierte strategische Handlungsoption wahr und führt eine *beschäftigten- bzw. kompetenzenorientierte Perspektive* der Chancen und Möglichkeiten in die Aus- und Verhandlungsprozesse mit dem Management ein:

„Manchmal ... hat (man) [das Management; d. Verf.] zu sehr das bezahlte Geld gesehen, nicht die Vernetzungen, die Möglichkeiten der optimalen Auslastung, Personalabläufe, Betriebsverfahren usw.“ (BR2).

²⁰ Zudem ist es mehr als fraglich, ob der rein kostenorientierte Personalabbau überhaupt ein ökonomisch sinnvolles Instrument darstellt. Nach einer Studie von Bettis et al. (1992) ist durch ein einseitig kostenorientiertes Wirtschaftlichkeitsdenken mit Outsourcingfolgen, eher eine „spiral of decline“ (ebenda: 10) zu erwarten. Letztlich erodieren so, neben dem Verlust der Möglichkeit, Kernkompetenzen aufzubauen, die „economies of scale“ der sich spiralförmig „aushöhlenden“ Unternehmung, wohingegen die der Lieferanten (der Dienstleistungen) steigen.

²¹ Dabei werden im Fall der FAG, im Unterschied zu anderen Betrieben und Unternehmen (vgl. dazu z.B. Kotthoff 1994), die Beauftragte für die Frauen- und Familienförderung in die Interessenvertretungspolitik involviert (vgl. dazu das Beispiel in Rost 1998) und somit die Forderung nach einem „Co-Managing Diversity“ (Krell 1999) aufgegriffen.

Der Interessenvertretung der FAG stehen hingegen arbeits- und sozialpolitische strategische Konzepte zur Verfügung, die beispielsweise eine optimale Nutzung von Betriebsverfahren unterstützen. Gemeint ist hiermit u.a. das mit der kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik eng verbundene Strukturmerkmal des internen Arbeitsmarktes, welchen sie u.a. über ihre Mitbestimmungsrechte und die Einflußnahme auf das (Personal-)Management mitgestaltet. Mit dem internen Arbeitsmarkt sichert die Interessenvertretung die „soziale Balance“ von Rationalisierungsmaßnahmen ab, – agiert also als „soziales Korrektiv“ (Dörre/Neubert 1995) –, befriedet diese eher konfliktbeladenen Auseinandersetzungen, schafft Akzeptanz und Legitimität von Managemententscheidungen und bringt so eine zusätzliche Identifikation mit der Unternehmung hervor.

In diesem Zusammenhang aber besonders bedeutsam ist, daß eine zusätzliche Leistungsbereitschaft der Beschäftigten gefördert wird. Gerade die Gewährleistung von Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter der Bodenverkehrsdienstleistungsbereiche ist nämlich von immenser Relevanz, denn die Mitarbeiter müssen nicht nur ein subtiles Wissen über Einflußfaktoren und Wechselwirkungen der raum-zeitlich komplexen und vernetzten Betriebsverfahren der Bodenverkehrsdienstleistungen aufweisen, sondern sie sind zudem zumeist auch extremen körperlichen Belastungen ausgesetzt:

„Wir wissen, daß wir Menschen hier verbrauchen. Die können diesen Job nur 20 bis 25 Jahre auf dem Vorfeld machen. Dann muß klar sein, wenn sich jemand so hineinwirft, daß er dann auch einen Schutz hat, wenn er das nicht mehr kann. Aber nicht in der Bittposition, sondern im Selbstverständnis“ (BR2).

Der interne Arbeitsmarkt übernimmt also, indem er die unterschiedlichen Leistungsniveaus der Beschäftigten in ihrer Erwerbsphase internalisiert, die Funktion eines „präventiven sozialen Sicherungssystems“,²² das Leistungsbereitschaft schafft. Dieses System ist folglich eine bedeutende Motivationsbasis für die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten, die von erheblicher Bedeutung für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Kernkompetenzen der FAG ist. Mit anderen Worten: Die *soziale Funktion des internen Arbeitsmarktes*, auf dessen Erhalt die Interessenvertretung erheblichen Einfluß hat, hat *leistungssteigernde Wirkungen* und ermöglicht der Interessenvertretung zudem, auf die Gewährleistung optimaler Betriebsverfahren, also auf das Strukturmerkmal „professionelle Abläufe aus einer Hand“, Einfluß zu nehmen. Die Kopplung der Sets von Regeln und Ressourcen der kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik und des internen Arbeitsmarktes kann insoweit als Schutz und Motor für die Reproduktion der einzigartigen Abfertigungsdienstleistungen der FAG angesehen werden.

In diesem Zusammenhang wird aber auch noch einmal die elementare Rolle der Arbeitnehmer der FAG deutlich: Neben den Interessenvertretern und dem Management sind es die Beschäftigten, die in ganz erheblichem Maße in die (Re-)Produktion

²² Dieses Sicherungssystem drückt sich darin aus, daß das Engagement der Mitarbeiter nicht nach Phasen persönlicher Höchstleistung mit der Kündigung in Phasen niedriger Leistungsfähigkeit bestraft wird, sondern in eine Gemeinschaft mit sozialer Verantwortung eingebettet wird.

der erfolgreichen faktischen Ausprägungen der vertikal tiefen Integration, der beengten Platzverhältnisse und der industriellen Beziehungen der FAG involviert sind. Die kontrollierte Rationalisierungsschutzpolitik, der interne Arbeitsmarkt, die professionellen Abläufe aus einer Hand, die solidarische Zusammenarbeit zwischen Betriebsrat und ÖTV sind immer in entscheidendem Maße auch Ergebnis und Medium der Bezugnahme von Arbeitnehmern der FAG, d.h. sie müssen auch und gerade von den Beschäftigten der FAG immer als akzeptable Normen, Leitbilder und Einflußmöglichkeiten behandelt werden, um letztlich als Strukturmerkmale stabilisiert zu werden. Werden beispielsweise im Zuge des Co-Managements durchgeführte Rationalisierungsmaßnahmen überzogen, so ist durchaus ein von den Beschäftigten initiiertes Bruch etablierter, Wettbewerbsvorteile schaffender Strukturmerkmale möglich. Die Entstehung und Aufrechterhaltung von Strukturmerkmalen steht also nicht nur in einem immanenten Spannungsverhältnis zwischen Management und Interessenvertretung, der sogenannten „Konfliktpartnerschaft“ (Müller-Jentsch 1999), sondern immer auch sind die Beschäftigten in dieses prekäre Verhältnis der Praktiken der Entwicklung und Aufrechterhaltung von Strukturmerkmalen involviert. Anders ausgedrückt: Bei einer kontrollierten Rationalisierungsschutzpolitik läßt eine Interessenvertretung Rationalisierungsmaßnahmen nur soweit zu, wie es ihre Interpretation der markt- und produktionsökonomischen Verhältnisse nötig erscheinen läßt, und schafft damit Akzeptanz bei den Beschäftigten. Der Umfang der als notwendig eingestuften Rationalisierungsmaßnahmen ist jedoch zwischen Management und Interessenvertretung (und immer auch innerhalb der jeweiligen Gruppen), aber auch im Verhältnis zu den Beschäftigten umstritten, trotz prinzipieller gegenseitiger Akzeptanz. Letztlich agiert die Interessenvertretung auch beim Co-Management als eine intermediäre Institution (zum Begriff der intermediären Institution vgl. Müller-Jentsch 1982) eines äußerst fragilen Beziehungsgeflechts.

Die aktuelle Herausforderung: Deregulierung des Bodenverkehrsdienstmarkts

Seit einiger Zeit werden die Strukturmerkmale der FAG und somit auch die einzigartigen (Kern-)Kompetenzen der FAG zusätzlich von einer anderen Seite gefährdet: Nach einer umfassenden Liberalisierung des Luftverkehrs Ende der 80er Jahre gibt es in Brüssel seit einigen Jahren darüber hinausgehende Bestrebungen, auch den Flughafenbetrieb am Boden zu deregulieren. Im Mittelpunkt der Deregulierungsbestrebungen der EU-Kommission steht insbesondere die Öffnung des Marktes der (luftseitigen) Bodenverkehrsdienstleistungsproduktion.²³ Die anstehende Öffnung des Bodenverkehrsdienstmarktes bedroht aber nicht nur massiv den Umsatz des Kerngeschäftes „Bodenverkehrsdienstleistungen“ der FAG. Sehr viel entscheidender ist, daß die Entstehung der dann üblichen „mörderischen Konkurrenzverhältnisse“ (vgl. o.V. 1995a: 34) zwischen den Abfertigungsgesellschaften, wie sie beispielsweise schon heute in London-Heathrow anzutreffen sind, in Frankfurt aufgrund der begrenzteren

²³ Im Januar 1998 wurde von der EU-Kommission endgültig entschieden, ab 1999 sämtliche luftseitigen Bodenverkehrsdienstleistungen (auf den knappen Vorfeldflächen) dem vollständigen Wettbewerb für (weitere) Dritt- und Selbstabfertiger zu öffnen.

Kapazitäten des Vorfeldes die (Re-)Produktion der Strukturmerkmale wie die „professionelle Ablaufverzahnung aus einer Hand“ stark gefährden würden. Voraussichtlich verlöre die FAG aufgrund des „Chaos auf dem Vorfeld“ (MA4) seine einzigartigen Konkurrenzvorteile.

Die Akteure der FAG reagieren auf diese Gefahr mit der oben dargestellten Forcierung der *Netzwerkbildung im Bereich der Produktion von Verkehrsdienstleistungen* (vgl. 2.). Die Gründe hierfür sind offensichtlich: Die FAG zielt darauf ab, durch kompetenzorientierte Quasi-Internalisierung und Quasi-Externalisierung ein *strategisches Dienstleistungsnetzwerk* aufzubauen, um die für diese Organisationsform typischen Steuerungs-, Kontroll- und Anreizmechanismen, z.B. für einen Erhalt der engen Ablaufverzahnung der Abfertigungsdienstleistungen, zu nutzen. Eine derartige Organisationsform ermöglicht es der fokalen Unternehmung, gezielt einen größeren Einfluß auf die Bodenverkehrsleistungspartner auszuüben, als es eine marktlich regulierte Beziehung zuläßt. Eine durch die FAG strategisch geführte, netzwerkartige Produktion von Dienstleistungen scheint also aufgrund der wettbewerbsorientierten Marktöffnung die einzige Möglichkeit zu sein, einen vollständigen Bruch mit den tradierten und erfolgreichen Strukturmerkmalen der FAG zu vermeiden: „Wir bekennen uns zum Wettbewerb *und halten gleichzeitig an bewährten Strukturen fest*“ (o.V. 1995a: 34; Hervorh. d. Verf.). Und hierzu gehören aufgrund der *Konfliktpartnerschaft* von Management und Interessenvertretung auch die Strukturmerkmale des Co-Managements, d.h. die Interessenvertretung nimmt auch bei der Unternehmungsvernetzung eine strategische Sichtweise ein:

„Das vorhandene Know-how wollen wir extern vermarkten und auch Verbindungen eingehen, um das Netzwerk um die Vorgänge hier zu ziehen. Da haben wir total umgedacht. 1986 haben wir gesagt: ‘Wir konzentrieren uns auf unseren Teil hier. Da können die Arbeitgeber umdenken. Das bleibt hier, das ist ganz stabil, aus, fertig.’ Wir sind viel beweglicher geworden und sagen: ‘Man muß [aufgrund der Gefahren der Deregulierung; d. Verf.] auch hier in strategischen Dimensionen denken’” (BR2).

Mittels der Unternehmungsvernetzung versucht die Interessenvertretung in Aushandlungsprozessen mit dem Management demzufolge zum einen neue Ertragsquellen zu erschließen (z.B. durch die Vermarktung des Abfertigungs- und Sicherheitsknow-hows), nicht zuletzt um die Arbeits- und Entlohnungsbedingungen in der FAG abzusichern, und zum anderen beabsichtigt sie, durch eine (zwischenbetriebliche) Vernetzung der bisher vertikal tief integrierten „Vorgänge“ das vorhandene Know-how gleichsam schützend in einem Dienstleistungsnetzwerk fortzuentwickeln. Zur kooperativen Konfliktverarbeitung und zum Co-Management der Interessenvertretung der FAG gehört also auch das reflexive Mitorganisieren von Netzwerkbeziehungen.

5. Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk der FAG

5.1 Merkmale der mitbestimmten Netzwerkbildung

Um die eingangs genannten Risiken der Unternehmungsvernetzung für die Interessenvertretung, die Beschäftigten und die Unternehmung zu minimieren, entwickelt

die Interessenvertretung die sozialen Praktiken der mitbestimmten Netzwerkbildung. Bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung „verlängert“ die Interessenvertretung der fokalen Unternehmung die in ihr entwickelten Regulierungsformen von Arbeit, die mit der Regulierung verbundenen ökonomischen Überlegungen und damit die in ihr entwickelten sozialen Praktiken der Interessenvertretung unter Bezugnahme auf etablierte Strukturmerkmale in das strategische Netzwerk hinein. Dies geschieht durch die Formulierung von Vergabebedingungen für die Produktion im Dienstleistungsnetzwerk, die vertraglich festgehalten werden. Dazu gehören z.B. die repressionsfreie Bildung von Betriebsräten, die Anwendung der jeweiligen Branchentarifverträge und der Verzicht auf sozialversicherungsfreie Beschäftigungsverhältnisse in den anderen Netzwerkunternehmungen.

Die Interessenvertretung kontrolliert die Einhaltung der Vereinbarungen über ihre Kontakte zu den Betriebsräten in den Netzwerkunternehmungen und den zuständigen Branchengewerkschaften. Die Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk geht, wie das Management des Dienstleistungsnetzwerkes, von der fokalen Unternehmung aus und wird für die Interessenvertretung zu einer *unternehmensübergreifenden Interessenvertretung*: Parallel zu den Netzwerkbeziehungen entwickeln sich Kooperationsbeziehungen zwischen Betriebsräten, Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat und Gewerkschaftssekretären. Für die Durchsetzung und die Kontrolle der Regulierung im Unternehmungsnetzwerk bleibt die Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung zentral, denn sie ist es, die die mitbestimmte Netzwerkbildung initiiert und – im Fall von Problemen – über das Management der fokalen Unternehmung durchsetzt. Es entsteht die bereits angeklungene *Parallelität von Unternehmungsvernetzung und mitbestimmter Netzwerkbildung*. Mit der mitbestimmten Netzwerkbildung ebnet die Interessenvertretung den Weg für die Heranziehung der Strukturmerkmale der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements sowie für die damit verbundenen ökonomischen Vorteile in dem von ihr strategisch geführten Unternehmungsnetzwerk.

Die soziale Praxis der mitbestimmten Netzwerkbildung unterscheidet sich von der Praxis „informeller Mitbestimmungsnetzwerke“ (Sydow 1991), wie sie beispielsweise in der Automobilindustrie existieren (vgl. dazu Roth 1994), und geht weit über sie hinaus. Dies geschieht in mehrfacher Hinsicht, wobei hier nur die fünf wichtigsten Unterschiede herausgestellt werden sollen:

1. Während in den informellen Mitbestimmungsnetzwerken bereits etablierte Betriebsräte zusammenarbeiten, führt die Formulierung von Vergabebedingungen zur Gründung von Betriebsräten und schafft damit die Voraussetzung für die Kooperation von Mitbestimmungsträgern.
2. Mit der Gründung von Betriebsräten wird gleichzeitig die Reproduktion der Gewerkschaften erleichtert, die in ihrer Interessenvertretungspraxis auf betriebliche Ansprechpartner angewiesen sind. Mitbestimmung wird in das Dienstleistungsnetzwerk „exportiert“. Falls dieser Export nicht geschieht, erfolgt, im Unterschied zu informellen Mitbestimmungsnetzwerken, ein Ausschluß aus dem Unternehmungsnetzwerk.

3. Damit verbunden ist eine höhere Kontrollintensität im Zuge der mitbestimmten Netzwerkbildung, denn die sozialen Praktiken in den Netzwerkunternehmungen werden nun nicht mehr nur unter ökonomischen Fragen beurteilt, sondern über betriebliche Interessenvertreter und Gewerkschaftssekretäre auch einer arbeitspolitischen Beurteilung unterzogen. Dies ist nicht zuletzt Folge einer vertraglich kodifizierten Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk.
4. Mit der erhöhten Kontrollintensität im Rahmen der mitbestimmten Netzwerkbildung ist auch eine höhere Kooperationsintensität der zuständigen Branchengewerkschaften verbunden, denn informelle Mitbestimmungsnetzwerke werden in der Regel innerhalb einer Branche, koordiniert von einer Branchengewerkschaft, gebildet. Bei einer mitbestimmten Netzwerkbildung wird eine branchen- und gewerkschaftsübergreifende Zusammenarbeit unabdinglich.
5. Ein weiterer relevanter Unterschied besteht hinsichtlich der Kooperationsinhalte. Während in den informellen Mitbestimmungsnetzwerken ein Austausch über Arbeitszeiten, Probleme der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit und industriepolitische Initiativen im Mittelpunkt steht, geht es bei der mitbestimmten Netzwerkbildung darüber hinausgehend um die Absicherung und Kontrolle sozialer Mindeststandards.

5.2 Mitbestimmte Netzwerkbildung im FAG-Dienstleistungsnetzwerk

In der fokalen Netzwerkunternehmung wird entsprechend dem oben beschriebenen Modell mitbestimmter Netzwerkbildung Arbeit im Unternehmungsnetzwerk reguliert. Über die Institutionen der Interessenvertretung in der fokalen Unternehmung verankern die Betriebsräte und Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat Mindeststandards, die auch für andere Netzwerkunternehmungen gelten. Dazu gehören die Bildung von Betriebsräten in Netzwerkunternehmungen, deren Kooperation mit ihrer Gewerkschaft und der Interessenvertretung der fokalen Unternehmung sowie der Ausschluß sozialversicherungsfreier Beschäftigung.

Das Modell der mitbestimmten Netzwerkbildung ist das Ergebnis eines strategisch initiierten Wandels der sozialen Praxis der Interessenvertretung der fokalen Unternehmung. Vor der Deregulierungsgefahr bezieht sich die Interessenvertretung – ähnlich wie im Einzelhandel (vgl. dazu Wirth 1999) – auf eher konventionelle Praktiken im Prozeß der Unternehmungsvernetzung (z.B. Betriebsübergang nach § 613a BGB). Angesichts der sich abzeichnenden verstärkten Unternehmungsvernetzung wandelt sich jedoch die Haltung der Interessenvertretung zur Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk: Um die Vorteile anderer Unternehmungen durch das Abschöpfen der Regelungsarbitrage zu begrenzen, versucht sie soziale Mindeststandards im Unternehmungsnetzwerk durchsetzen. Ihre Interessenvertretungsarbeit in der Unternehmung wird um die unternehmensübergreifende Interessenvertretung im Netzwerk erweitert.

Nachdem die Interessenvertretung diese Reregulierungsposition eingenommen hat, kommt es in einem nächsten Schritt gegenüber dem Management zu einer symbolischen Handlung, die die Möglichkeit des Einsatzes von Macht(-potentialen) der Interessenvertretung – wie für die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management typisch – andeutet und den Wandel in Richtung mitbestimmter Netzwerkbildung einleitet:

„Die Kündigung eines Reinigungsvertrags stand an. Es ging um 150 Beschäftigte. Da haben wir Arbeitnehmervertreter den Minister in einer politischen Aktion dazu gebracht, die Aufsichtsratssitzung zu unterbrechen, und dargelegt: ‘Wir wollen die Bildung einer Reinigungsgruppe, die sich über die Bedingungen für die Konzessionsvergabe unterhält’. Damit haben wir eigentlich den ersten wichtigen Schritt gemacht, indem wir gesagt haben: ‘Das Unternehmen, das sich nicht an die von uns formulierten Bedingungen hält, also z.B. Betriebsratswahlen stört, das bekommt keine Konzession mehr, bzw. wenn es sie hat, dann wird sie ihm entzogen’” (ÖTV2).

Zentraler Orientierungspunkt für die Reregulierung von Arbeit und Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk ist der Ausgleich zwischen markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen und den Interessen der Beschäftigten der Netzwerkunternehmungen, denn „Fremdvergabe kann nicht heißen, daß man sich von seiner sozialen Verantwortung trennt” (BR2). Dabei greift die Interessenvertretung aufgrund der fehlenden Regulierung und damit immer problematischen Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk auf die etablierten Regeln und Ressourcen der fokal unternehmung zurück und verändert so unter Andeutung ihrer Einflußpotentiale die sozialen Praktiken in den anderen Netzwerkunternehmungen.

Die Interessenvertreter in der FAG legitimieren zusätzlich zur Heranziehung von unternehmungstypischen Normen ihr Handeln über gesellschaftlich anerkannte Werte und Normen (z.B. soziale Gerechtigkeit) und orientieren sich dabei gleichzeitig an folgendem Leitbild:

„Unsere Vision ist, die Arbeitsbedingungen so zu regeln, daß sie über einem Existenzminimum liegen. Jeder soll einen Betriebsrat und einen Ansprechpartner haben, so daß man sagen kann: ‘Hier sind relativ gute Arbeitsbedingungen und gute betriebliche Sozialleistungen’. Das muß im Sinne einer Kontrollfunktion über unseren Aufsichtsrat gestaltet werden. Es ist wirklich wichtig, daß man über Konzessionen Einfluß nehmen kann. Wir haben in dieser Region eine Ausstrahlung auf die Arbeitsbedingungen. Wir sagen: ‘610 DM-Kräfte, unter diesem Level und illegale Beschäftigung? Das hat hier nichts zu suchen’. Das ist unser Ziel” (ÖTV1).

Dieses Beispiel zeigt nicht nur, daß die Interessenvertretung sich um die Regulierung von Arbeit im Unternehmungsnetzwerk kümmert, sondern gleichzeitig wird deutlich, daß der FAG-Aufsichtsrat aufgrund der für die Interessenvertretung günstigen Konstellation eine zentrale Rolle für die Durch- und Umsetzung der mitbestimmten Netzwerkbildung einnimmt. Die Aufsichtsratsmitbestimmung wird zum Dreh- und Angelpunkt der mitbestimmten Netzwerkbildung.

Beispiele, anhand derer sich die zentralen Merkmale der mitbestimmten Netzwerkbildung demonstrieren lassen, sind (1) die Quasi-Externalisierung der Flugzeuginnenreinigung (Wisser), (2) das Airmail Center Frankfurt GmbH (ACF), eine Gemeinschaftsunternehmung, an der die Lufthansa Cargo, die Deutsche Post und die

FAG beteiligt sind, sowie (3) Tradeport, eine Gemeinschaftsunternehmung von Luftfracht-Umschlag GmbH (LUG) und FAG (siehe auch Abb. 1).

(1) Nachdem beim Betriebsübergang an Wisser § 613a BGB angewandt wurde und langjährige Beschäftigte der FAG intern umgesetzt wurden, wird bei Wisser ein Betriebsrat gebildet, der 80% der Beschäftigten gewerkschaftlich organisiert und über einen entsprechenden Rückhalt in der Belegschaft verfügt.

„Das sind noch gute patriarchalische Verhältnisse. Und wenn der Betriebsratsvorsitzende [des Dienstleisters; d. Verf.] in die Bütt geht und sagt: ‘Freunde, das ist der Weg’, dann marschieren die mit. Das ist eine der entscheidendsten Positionen. Ein Vorstand muß ständig in dem Bewußtsein leben, daß es, wenn die Verantwortlichen die und die Position beziehen, mit höchster Wahrscheinlichkeit zum Streik kommt. Das heißt aber, daß die Position abgeklärt und ausgewogen ist, aber mit aller Konsequenz” (BR2).

Die Zusammenarbeit der Interessenvertretungen im Unternehmungsnetzwerk, hier von FAG und Wisser, führt zu einer rekursiven Stabilisierung und Erweiterung von etablierten Strukturmerkmalen der FAG, da der Betriebsrat der Netzwerkunternehmung beispielsweise auf das ”Team der ÖTV” (ÖTV1) der FAG zurückgreift und hierbei auf die (Signifikations-)Regeln und (Wissens- und Einfluß-)Ressourcen des Co-Managements der FAG-Interessenvertretung rekurriert. Umgekehrt kann aber auch die FAG-Interessenvertretung ihr Ressourcenpotential ausbauen, weil ihre Bedeutung für den Erfolg des fragilen Just-in-time-Zuliefererverbundes ‘Flughafen Frankfurt’ im Zuge der Unternehmungsvernetzung durch den „Export” der Strukturmerkmale der Interessenvertretung der FAG in das Unternehmungsnetzwerk steigt. Denn der ausschließlich auf dem Ressourcenpotential beruhende Entzug der Kooperation (z.B. durch Streiks) *einer* Interessenvertretung einer Netzwerkunternehmung kann zu erheblichen Störungen in den eng verzahnten Betriebsabläufen führen.

Durch diese *netzwerkweite Aufrechterhaltung „professioneller Abläufe”* liefert die FAG-Interessenvertretung neben der Absicherung sozialer Interessen – wie für die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management typisch – Beiträge zur Ökonomisierung der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit am Frankfurter Flughafen. Durch die Befriedung des latent vorhandenen Konflikts zwischen Management und Beschäftigten in den Netzwerkunternehmungen sorgt die Interessenvertretung für eine Harmonisierung im Netzwerk und eine Steigerung der Dienstleistungsqualität. Zudem kann das *zeitkritische* Unterfangen ‘Flugzeuginnenreinigung’ in den stabilisierten Beschäftigungsverhältnissen und internen Arbeitsmärkten der Netzwerkunternehmungen, die zudem im Vergleich zu anderen Unternehmungen aus dieser Branche für die Rekrutierung geeigneter Mitarbeiter auch noch attraktiver sind, optimiert und routinisiert werden, also besser aufeinander abgestimmt werden. Damit wird ein Beitrag geleistet, die „Minimum Connecting Time” von 45 Minuten zu garantieren, und somit Wettbewerbsvorteile für die FAG und das Dienstleistungsnetzwerk zu generieren.

(2) Im Fall der Quasi-Externalisierung der Luftpostbearbeitung in das ACF umgeht die Interessenvertretung eine Quasi-Externalisierung von Arbeit und damit eine explizite Regulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk,

indem sie „vertragsgestaltend tätig“ (ÖTV1) wird. Sie sorgt dafür, daß die Beschäftigten der Netzwerkunternehmungen – zunächst befristet für drei Jahre – auf Basis eines Dienstleistungsvertrages arbeiten und somit im Zuständigkeitsbereich ihrer alten Interessenvertretungen verbleiben. Falls die Aufgaben der FAG von Dritten übernommen werden, haben die FAG-Beschäftigten ein Rückkehrrecht. Der interne Arbeitsmarkt der FAG und seine Gestaltung nach den Regeln der kooperativen Konfliktverarbeitung sorgt für (inter-)organisationale Flexibilität, weil er den Beschäftigten ermöglicht, für andere Netzwerkunternehmungen zu arbeiten, ohne Risiken ausgesetzt zu werden. Ähnlich wie im Fall von Wisser verringert die FAG-Interessenvertretung das Konfliktpotential, verhindert somit Störungen in der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit in der eng verzahnten und zeitkritischen Bearbeitung der Luftpost²⁴ und erhöht damit die Dienstleistungsqualität. Die Interessenvertretung der FAG trägt also durch die auf das Netzwerk ausgedehnte Nutzung der Regeln und Ressourcen von kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management entscheidend zur Ermöglichung eng verzahnter „professioneller Abläufe“ im *Dienstleistungsnetzwerk* bei. Dies gewährleistet wiederum erst die Aufrechterhaltung von einzigartigen Kompetenzen. Zudem sorgt die Interessenvertretung dafür, daß eine Konkurrenz dieser Gemeinschaftsunternehmung zur FAG vertraglich ausgeschlossen wird. Sie sichert die Funktionsweise des internen Arbeitsmarktes und damit seine ökonomische Rationalität proaktiv mit ab. Eine Kontrolle der Regelungen übernimmt ein FAG-Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat dieser Gesellschaft, was die Sonderrolle des FAG-Aufsichtsrats nochmals eindrucksvoll belegt.

(3) Ein weiteres Beispiel für die Sonderrolle der Aufsichtsratsmitbestimmung in der FAG ist die Gemeinschaftsunternehmung Tradeport. Für die ehemaligen FAG-Beschäftigten gelten weiterhin die alten Arbeitsbedingungen, wodurch im Unternehmensnetzwerk zumindest eine partielle Reproduktion der Strukturmerkmale der FAG stattfindet; neu eingestellte Beschäftigte handeln gegenwärtig ihre Arbeitsbedingungen individuell aus. Der Abschluß eines Haustarifvertrages für die 20 Beschäftigten ist von der Gewerkschaft ÖTV beabsichtigt. Eine Kontrolle der Arbeitsbedingungen findet auf Basis einer informellen Regelung statt, die deutlich macht, daß hier die Strukturmerkmale der FAG herangezogen werden:

„Die Interessenvertretung ist durch die Kollegen gewährleistet. Wir haben gesagt: ‘Wir wollen einen Aufsichtsrat haben’, der sonst nicht installiert worden wäre. Das haben wir bekommen, und wir haben genau die Bedingungen festgelegt. Und einer sitzt im Aufsichtsrat mit drin. Wenn etwas schief läuft, kriegen wir das mit. Da wird in unserem Aufsichtsrat abgefragt: ‘Was ist da los?’ ... Diese Kontrolle ist positiv. Und so soll es bleiben“ (ÖTV1).

Die informelle Regelung geht von den FAG-Arbeitnehmervertretern im Aufsichtsrat aus, die über die Bildung eines Aufsichtsrates für eine netzwerkweite Durchsetzung der Regeln mitbestimmter Netzwerkbildung der fokalen Interessenvertretung sorgen. Dies zeigt einmal mehr, in welcher Form über die Aufsichtsratsmitbestim-

²⁴ Für die Abfertigung (Be- und Entladung, Transport und Vorsortierung der Luftpost) der durchschnittlich 263 Tonnen Nachtlufthpost (Zahlen von 1994) am Frankfurter Flughafen steht ein Zeitfenster von 4,5 Stunden zur Verfügung.

mung etablierte Konzepte der Interessenvertretung der FAG in das Netzwerk ausgeweitet werden. Damit erleichtert sie den erfolgskritischen Einsatz interorganisationaler Informationssysteme, der in der Frachtabfertigung für die ökonomische Bewältigung des Frachtaufkommens erforderlich ist. Sie fördert über die mitbestimmte Netzwerkbildung das Anknüpfen an die Routinen in der FAG, indem sie die Beschäftigung im Unternehmungsnetzwerk stabilisiert. Dies ist allerdings für eine (kostenorientierte) ökonomisch erfolgreiche Produktion von Frachtabfertigungsdienstleistungen nicht ausreichend, was auf Probleme einer mitbestimmten Netzwerkbildung hindeutet. Für diese Probleme sind u.a. die unterschiedlichen Wettbewerbsbedingungen im Luftfrachtgeschäft verantwortlich.²⁵ Trotzdem stellt Tradeport den Betrieb nicht ein, sondern wird auf Drängen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat der FAG für die Spitzenlastabdeckung im Luftfrachtbereich genutzt. Dabei stehen vornehmlich kompetenzorientierte Überlegungen im Vordergrund des ökonomischen Kalküls. Denn hier wird die Fähigkeit, komplexe interorganisationale Informationssysteme der FAG zu nutzen, zu einer wichtigen Kompetenz, die durch die mitbestimmte Netzwerkbildung erheblich gefördert wird. Gleichzeitig wird die Qualitätssicherung durch die Stabilität der Beschäftigungsverhältnisse erleichtert. Damit sind aber die Probleme von Tradeport zumindest aus der Sicht der Interessenvertretung nicht gelöst, denn mit der Übertragung neuer Aufgaben waren auch Konzessionen an das Management verbunden: Die neuen Arbeitsbedingungen bei Tradeport werden, um auch im Bereich der Personalkosten wettbewerbsfähiger zu sein, nach unten korrigiert.²⁶ An diesem Beispiel wird deutlich, daß das Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen aufgrund von markt- und produktionsökonomischen Bedingungen mit Konzessionen verbunden sein kann, um überhaupt noch Wirksamkeit entfalten zu können.

Abbildung 2 zeigt die zentralen Merkmale der mitbestimmten Netzwerkbildung. Ausgehend von der fokalen Unternehmung und ihrer Interessenvertretungspraxis, der kooperativen Konfliktverarbeitung und dem Co-Management, knüpft die Interessenvertretung der FAG Kooperationsbeziehungen zwischen den Interessenvertretungsorganen oder sichert (in-)formell eine Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk ab. Gleichzeitig kooperiert sie mit den zuständigen DGB-Einzelgewerkschaften. Dadurch entsteht eine (teilweise) Überlagerung von Dienstleistungsnetzwerk und Mitbestimmungsnetzwerk, für die die Akteure in der fokalen Unternehmung, der FAG, zentral sind.

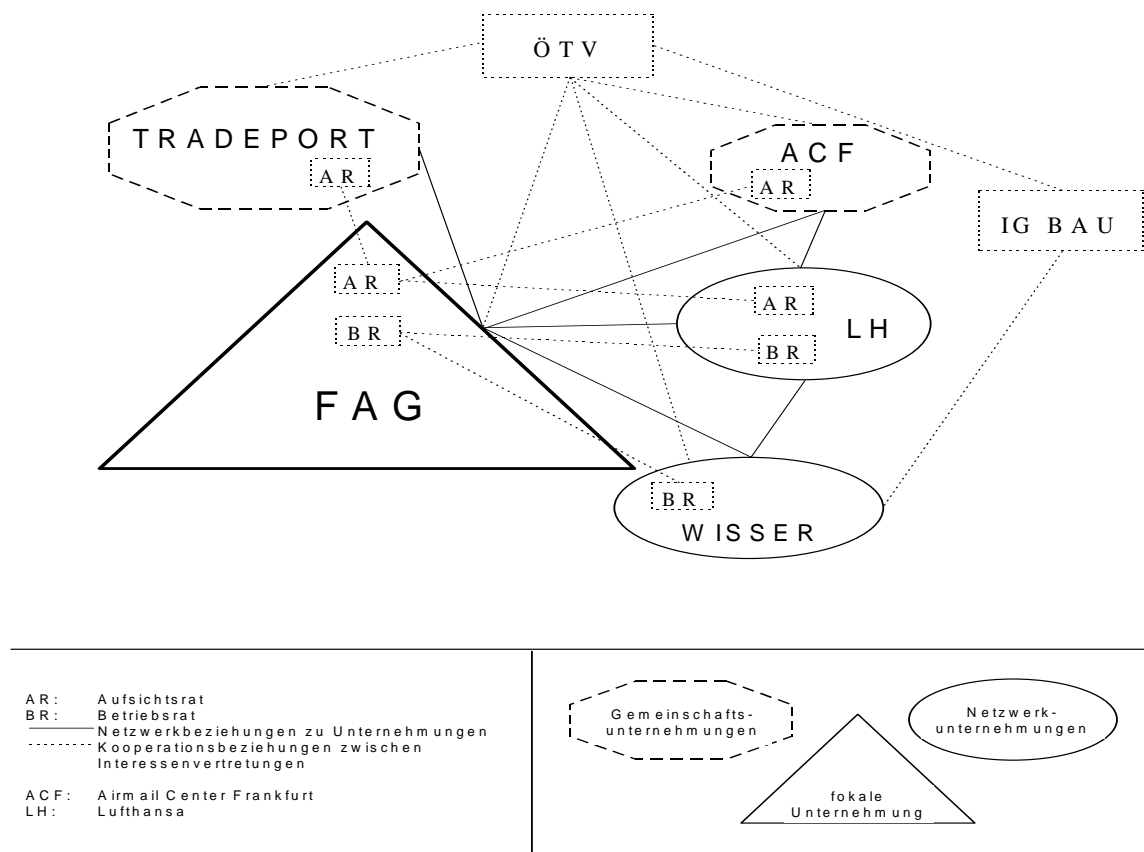
So wie die kooperative Konfliktverarbeitung und das Co-Management der Interessenvertretung, z.B. über die Sicherung von Kernkompetenzen, positive ökonomische Wirkungen auf Unternehmungsebene realisieren, so liefert die mitbestimmte Netzwerkbildung trotz der damit verbundenen höheren Löhne und ggfs. eingeschränkteren quantitativen Flexibilität aus mindestens drei Gründen einen Beitrag zur

²⁵ Beispielsweise werden in der FAG die Tarifverträge des öffentlichen Dienstes angewandt. Die meisten Luftfrachtabfertigungsunternehmungen hingegen wenden den wesentlich schlechteren Tarifvertrag für das Speditionsgewerbe an.

²⁶ Nach dem Untersuchungszeitraum kommt bei Tradeport der Speditionstarifvertrag zur Anwendung.

Steigerung der Wirtschaftlichkeit der Produktion im Dienstleistungsnetzwerk der FAG. *Erstens*, indem die FAG-Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk soziale Mindeststandards absichert, befriedet sie industrielle Beziehungen im Unternehmungsnetzwerk und sorgt damit dafür, daß die oben geschilderten Strukturmerkmale

Abb. 2: Mitbestimmte Netzwerkbildung: Das Mitbestimmungsnetzwerk der FAG – Ein Ausschnitt



und Vorteile der kooperativen Konfliktverarbeitung (und zum Teil sogar die des Co-Managements) netzwerkweit wirksam werden. Nicht zuletzt wird die Interessenvertretung der FAG hierüber auch zu einem vehementen Protagonisten netzwerkweiter Verkopplung der Abfertigungsprozesse, die zur Gewährleistung einzigartiger Dienstleistungen am Frankfurter Flughafen unumgänglich sind (siehe 4.2.). Damit leistet die FAG-Interessenvertretung einen wesentlichen Beitrag zur Steigerung und zum Schutz der (kompetenzbasierten) Dienstleistungsqualität, indem sie inner- und zwischenbetriebliche Störungen reduziert, ggfs. sogar eliminiert, sowie eine zwischenbetriebliche Ablaufverzahnung protegiert. Sie wird offensichtlich als Netzwerkmitorganisator tätig. Gleichzeitig zeigt dieses Beispiel, daß eine einflußreiche Interessenvertretung, die durch die Kooperation mit anderen Interessenvertretun-

gen eher noch an Einfluß gewinnt, für eine Unternehmung keinesfalls ein wirtschaftlicher Nachteil sein muß. Sie ist in diesem Fall sogar ein wirtschaftlicher Vorteil, weil sie für eine integrierte Unternehmungs- und Netzwerkentwicklung sorgt, die den Kunden der FAG zahlreiche Nutzen stiftet und der FAG hilft, Kundenbeziehungen zu stabilisieren. Es zeigt sich – wie eingangs bemerkt –, daß nicht die Unternehmungsumwelt oder die Eigenschaft ‚öffentliche Unternehmung‘ über die (Un-)Wirtschaftlichkeit entscheiden, sondern wie die relevanten Akteure diese Umweltbedingungen in ihrer konkreten sozialen Praxis aufgreifen und zu Strukturmerkmalen der Unternehmung bzw. des Unternehmungsnetzwerkes entwickeln.

Indem die Interessenvertretung netzwerkweit agiert und damit, von Ausnahmen abgesehen, immer ihre sozialen Mindeststandards – und oftmals auch spezifische Standards der FAG – im Netzwerk implementiert, richtet sie *zweitens* den Frankfurter Flughafen strategisch auf eine „high-road-Ökonomie“ (Thelen/Turner 1997) mit aus, in der die Kosten der sozialen und arbeitspolitischen Mindeststandards typischerweise durch ökonomische Vorteile an anderer Stelle (über-)kompensiert werden.

Schließlich gelingt es ihr durch die Stabilisierung der Beschäftigung in den Netzwerkunternehmungen nicht nur – wie beschrieben –, die Qualität der komplexen Dienstleistungsproduktion am Frankfurter Flughafen zu sichern, sondern sie erleichtert die Vertrauensbildung in und zwischen Unternehmungen am Frankfurter Flughafen, die für ökonomisch viable Netzwerkbeziehungen unerlässlich ist (vgl. Loose/Sydow 1994). Damit schafft sie die Voraussetzungen für die Entwicklung interorganisationaler Routinen, die für das reibungslose Ineinandergreifen der sozialen Praktiken der Netzwerkunternehmungen am Frankfurter Flughafen zwingend erforderlich sind. Die strategische Konzeption läßt sich so leichter in eine operative Praxis übersetzen. Gleichzeitig erleichtert sie – und dies ist mit den interorganisationalen Routinen eng verbunden – Wandel, weil die Akteure in den Netzwerkunternehmungen Routinen des Wandels entwickeln können.

5.3 Probleme und Grenzen mitbestimmter Netzwerkbildung

Zwar entwickeln sich in der Praxis, unter Berücksichtigung der markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse und der Interessen der Beschäftigten, soziale Praktiken, die den qualitativ neuen Anforderungen einer Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk Rechnung tragen. Aber selbst für eine Interessenvertretung wie die der FAG, die zahlreiche etablierte und erfolgreiche Regeln und Ressourcen der Kopplung von Ökonomie und Sozialem grundsätzlich einzusetzen weiß, bleibt eine Interessenvertretungsarbeit im Unternehmungsnetzwerk aus mehreren Gründen problematisch. Mit anderen Worten: Die mitbestimmte Netzwerkbildung ist ein Lösungsansatz, der zugleich neue Probleme aufwirft. Sechs der wichtigsten Probleme seien hier genannt: (1) Regelungslücken, (2) Kontrolllücken, (3) Fehlen von Interessenvertretungen, (4) Überlastung der Interessenvertretung, (5) Orientierung am Unternehmungswohl und (6) Konzessionen an das Management.

(1) Die soziale Praxis der mitbestimmten Netzwerkbildung ist durch *Regelungslücken* gekennzeichnet. Das Beispiel Perishable Center, eine Gemeinschaftsunternehmung von FAG und Kühne & Nagel, zeigt, daß durch die Zusammenarbeit mit anderen Unternehmungen deren Stile industrieller Beziehungen, in diesem Fall die des Speditionsgewerbes (zu den Stilen industrieller Beziehungen in dieser Branche vgl. Wirth 1999), in das Unternehmungsnetzwerk importiert werden, indem das Management der Gemeinschaftsunternehmung dem Kooperationspartner überlassen wird. Eine Betriebsratsbildung ist bis zum Ende des Untersuchungszeitraums noch nicht erfolgt, und der Speditionstarifvertrag gilt nur über die Arbeitsverträge.²⁷ Die FAG-Interessenvertretung interveniert über ihr Management und praktiziert eine unternehmensübergreifende Interessenvertretung. Aber: „Trotzdem wird das schwierig“ (ÖTV1). Dies zeigt aber auch deutlich, daß Strukturmerkmale der kooperativen Konfliktverarbeitung und des Co-Managements *immer* auch an das Management zurückgebunden sind.

Ein weiteres Beispiel für eine Regelungslücke ist die Quasi-Externalisierung der Spitzenlastabdeckung in der Abteilung Luftfracht an Buck Cargo Handling (BCH). BCH operiert als interessenvertretungsfreie Zone mit zahlreichen sozialversicherungsfreien Beschäftigungsverhältnissen. Die Interessenvertretung folgert deshalb: „Wir sind noch nicht die perfekten Macher. Das [die mitbestimmte Netzwerkbildung; d. Verf.] haben wir in bestimmten Bereichen noch nicht hinbekommen“ (ÖTV1). Die Interessenvertretung hat hier reagiert und nicht agiert; sie greift erst im Nachhinein ein. Diese Praxis kann die Interessenvertretung erst verändern, indem sie die ökonomischen Vorteile einer Übertragung der Spitzenlastabdeckung auf Tradeport dem Management der FAG verdeutlicht. Dies ist aber – wie bereits ausgeführt – mit Konzessionen an das Management verbunden, weil in diesem Marktsegment der Wettbewerb besonders intensiv ist und zuvor unter ungleichen Bedingungen geführt werden mußte. Die Notwendigkeit, den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen zu entsprechen, zwingt auch die einflußreiche Interessenvertretung der FAG zu Konzessionen, wenn sie nicht sämtliche Vertragsverhandlungen des Managements in ihr Handeln involviert. Die unterschiedliche Regulierungsdichte und -wirksamkeit kann dann in bestimmten Fällen nicht mehr durch optimierte inner- und zwischenbetriebliche Arbeitsabläufe ausgeglichen werden.

(2) In dem mitbestimmten Netzwerk der FAG bestehen *Kontrolllücken*, die sich vor allem aus der Vielzahl von Unternehmungen ergeben, die auf dem Frankfurter Flughafen tätig sind. Ein Beispiel für eine Kontrolllücke ist das Problem, die (Quasi-)Externalisierung in den anderen Netzwerkunternehmungen, die in der Regel vertraglich ausgeschlossen ist, zu kontrollieren. So (quasi-)externalisiert eine Gebäudereinigungsunternehmung einen Teil ihrer Aufgaben an eine andere, um Regelungsarbitrage abzuschöpfen. Diese Praxis wird allerdings eher zufällig und erst ver-

²⁷ Nach dem Untersuchungszeitraum kommt es in dieser Netzwerkunternehmung zu einer Betriebsratsbildung. Durch die Rücktritte einiger Betriebstratsmitglieder ist die Interessenvertretung relativ unstetig und permanent vom Zusammenbruch bedroht.

spätet von den Mitgliedern der Interessenvertretung entdeckt. Der Netzwerkunternehmung wird daraufhin der Entzug der Konzession angedroht, woraufhin diese Praxis beendet wird.

(3) Ein weiteres Problem ist das *Fehlen von Interessenvertretungen* in Kleinbetrieben. Diese Lücken im System der Mitbestimmung werden zwar durch informelle Regelungen, insbesondere durch Formen der Aufsichtsratsmitbestimmung, geschlossen, indem auf Drängen der Arbeitnehmervertreter im Aufsichtsrat Aufsichtsräte in den Netzwerkunternehmungen gebildet werden. Sie sind aber im Falle des Wachstums der Netzwerkunternehmungen nicht mehr angemessen und zudem keine besonders beschäftigtennahe Form der Interessenvertretung. Letztlich erhöhen sie den Arbeitsaufwand des personellen Kerns der Interessenvertretung der fokalen Unternehmung.

(4) Obige Ausführungen deuten bereits an, daß durch die mitbestimmte Netzwerkbildung der FAG qualitativ neue *und* zusätzliche Aufgaben in mehrfacher Hinsicht auf eine tendenziell schon *überlastete Interessenvertretung* zukommen. Erstens müssen Gewerkschaftssekretäre und Betriebsräte die Kontakte zu anderen (über-)betrieblichen Interessenvertretungen aufbauen, unterhalten und weiterentwickeln. Dabei ist insbesondere die Gewerkschaft ÖTV gefordert, die die Kontrolle im Netzwerk durch den Kontakt zu den anderen Betriebsräten und Gewerkschaften übernimmt. Gleichzeitig ist sie durch die Unternehmungsvernetzung in anderen Bereichen ihrer Organisationsbereiche gefordert, so daß die zuständige ÖTV-Kreisverwaltung an den Grenzen ihrer Arbeitskapazität angelangt ist. Zweitens erfordert die mitbestimmte Netzwerkbildung zusätzliche und zum Teil konfliktbeladene Auseinandersetzungen mit dem Management der Netzwerkunternehmungen. Die unternehmensübergreifende Interessenvertretung über das Management der FAG kommt darüber hinaus zur normalen Interessenvertretungsarbeit hinzu. Gleichzeitig interagiert die FAG-Interessenvertretung, und hier insbesondere der zuständige ÖTV-Sekretär, mit dem Management der Netzwerkunternehmungen, um die Regeln der mitbestimmten Netzwerkbildung durchzusetzen. Beispielsweise sorgt er dafür, daß nach der Neuvergabe eines Reinigungsvertrags an einen Gebäudeinnenreiniger der Betriebsbegriff nicht durch einen landesweiten § 3 BetrVG-Tarifvertrag definiert wird, sondern eine auf die besonderen Bedingungen der FAG zugeschnittene Regelung gefunden wird.

(5) Die Merkmale des bundesdeutschen Systems industrieller Beziehungen führen zu einer Orientierung an den Interessen der (betrieblichen) Stammbeflegschaft (vgl. z.B. Hohn 1991), was eine Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk kompliziert. Die *Orientierung am Unternehmenswohl* und an den Interessen der betrieblichen Beflegschaft und nicht auch an dem des Unternehmungsnetzwerkes bzw. der Beschäftigten in den Netzwerkunternehmungen sorgt dafür, daß zwischen Interessenvertretungen im Unternehmungsnetzwerk eine für die Beschäftigten und das Unternehmungsnetzwerk kontraproduktive Konkurrenz entsteht, denn „der Blick in die eigene Beflegschaft ist ein anderer, als wenn man für andere Arbeitnehmergruppen verantwortlich ist“ (BR1).

(6) Am problematischsten, und vermutlich auch mitverantwortlich für den Verlust der ÖTV-Mehrheit bei den Aufsichtsrats- und Betriebsratswahlen 1998, sind die Konzeptionen, die vor dem Hintergrund der markt- und produktionsökonomischen Erfordernisse an das Management der FAG gemacht und am Beispiel von Tradeport schon illustriert wurden. Zu einer ähnlichen Entwicklung kann es im Fall des Airmail Center Frankfurt kommen, wenn die auf drei Jahre befristete Regelung ausläuft:

„Die ÖTV wird möglicherweise die Tarifverträge des Speditionswesens akzeptieren müssen. Diese Klippe hat man durch diese Konstruktion erstmal umschifft, indem kein Personal in den schlechteren Tarifvertrag übergeht. Dann wird man das über Neueinstellungen, über die Zeitschiene erreichen” (MA1).

Obwohl sich das Management gezwungen sieht, den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen in diesem hochkompetitiven Bereich des Dienstleistungsnetzwerkes der FAG Rechnung zu tragen, bleiben der interne Arbeitsmarkt und die kontrollierte Rationalisierungsschutzpolitik als Strukturmerkmale der FAG erhalten. Mit ersterem sorgen die Akteure industrieller Beziehungen dann dafür, daß das Strukturmerkmal der professionellen Ablaufverzahnung in der Dienstleistungsproduktion netzwerkweit ausgedehnt wird; mit letzterem ist die Option verbunden, ggfs. eine Verschlechterung der Arbeitsbedingungen zu verhindern.

Trotz der skizzierten Probleme ist die mitbestimmte Netzwerkbildung neben den Versuchen einer tarifvertraglichen Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung in Unternehmungsnetzwerken (vgl. dazu Wirth 1999) u.E. einer der wenigen gelungenen Versuche, Mitbestimmungsmöglichkeiten in Unternehmungsnetzwerken zu verankern. Deshalb fragen wir abschließend danach, ob die mitbestimmte Netzwerkbildung auch ein Modell für andere Unternehmungen sein kann.

6. Mitbestimmte Netzwerkbildung – ein Modell auch für andere Unternehmungen?

Die mitbestimmte Netzwerkbildung ist, so wie sie in der FAG praktiziert wird, ein voraussetzungsvolles Unterfangen, was in diesem Fall sicherlich auch mit den besonderen Bedingungen, die in der FAG vorliegen, zusammenhängt: eine hochkompetente und professionalisierte betriebliche Interessenvertretung, die das Fundament für ein geschlossenes Auftreten der Arbeitnehmerbank im Aufsichtsrat legt, und die mit der zuständigen DGB-Gewerkschaft aufs engste zusammenarbeitet; eine gezielte Einflußnahme auf die Besetzung von Schlüsselpositionen, z.B. die des Arbeitsdirektors, und aufgrund der Zusammensetzung der Anteilseigner eine besondere Konstellation im Aufsichtsrat, die zu einer erweiterten Mitbestimmung über den Aufsichtsrat führt. Diese besonderen Gegebenheiten, deren Aufzählung sich noch weiter fortsetzen ließe, führt dazu, daß die Interessenvertretung in Konzeptionskonkurrenzen auf die Unternehmungsstrategie und damit auch auf die Unternehmungsvernetzung Einfluß nehmen kann. Insofern unterscheidet sich die Interessenvertretung(spraxis) in der FAG fundamental von der in anderen Unternehmungen,²⁸ was aber keinesfalls

²⁸

Anschaulich zur Interessenvertretungspraxis in bundesdeutschen Betrieben und Unternehmen Kotthoff/Reindl (1990) und Kotthoff (1994).

bedeutet, daß in anderen Betrieben und Unternehmen sich nicht ähnliche Praktiken entwickeln können. Eine *generelle* Übertragbarkeit erscheint uns zwar mehr als fraglich, eine modifizierte Anwendung in anderen Unternehmensnetzwerken hingegen möglich. Für eine „nur“ modifizierte Übertragung dieses Modells sind aus unserer Sicht mindestens sechs Gründe mitverantwortlich:

(1) Ob eine mitbestimmte Netzworkebildung möglich ist bzw. ermöglicht wird, hängt immer von der Einbettung der Organisation in ihre spezifische Umwelt ab, aber auch davon, wie die Akteure diese Rahmenbedingungen mit Leben füllen. Aufgrund des speziellen Kontextes steigt u.E. jedoch die Wahrscheinlichkeit, daß eine mitbestimmte Netzworkebildung entsteht, wenn es sich um öffentliche Unternehmen handelt: Der Vorbildcharakters sowie die besondere Zusammensetzung der Stakeholder öffentlicher Unternehmen ermöglichen eher eine gewisse Harmonisierung markt- und produktionsökonomischer Anforderungen und sozialer Interessen. Zudem kann die Interessenvertretung über Koalitionen mit den entsprechenden politischen Entscheidungsträgern zusätzlichen Einfluß ausüben. Gleichwohl muß angemerkt werden, daß die günstigen Rahmenbedingungen nur eine Seite der Medaille sind: Die konkrete Entwicklung mitbestimmter Netzworkebildung ist immer in entscheidendem Maße ein kontingentes Produkt der konkreten Handlungen der Akteure.

(2) Ein grundsätzliches Wesensmerkmal einer erfolgreichen Implementation einer mitbestimmten Netzworkebildung ist ein „thinking in networks“ (Mattson 1987: 239), das auch die Interessenvertretung erfassen muß. Dies erklärt vermutlich auch, warum andere mächtige Interessenvertretungen wie die von Mercedes-Benz bzw. Daimler-Benz nicht ähnliche Praktiken entwickeln. Beispielsweise regelt eine Betriebsvereinbarung zur Bezugsartenanalyse aus dem Jahr 1991 bei Mercedes-Benz die Mitbestimmung bei einer Fremdvergabe. Sie bezieht sich auf die Information und Beratung mit dem Betriebsrat sowie auf die Optimierung von Arbeitsabläufen, ohne jedoch Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmensnetzwerk zu reregulieren. Es ist aber durchaus möglich, daß Interessenvertretungen von Automobilherstellern zukünftig ähnliche Praktiken entwickeln. Eventuell erscheint dies sogar für die Zukunft geboten. Die Interessenvertretung könnte dann, wie im Fall der FAG, einen ökonomisch wertvollen Beitrag zur Gewährleistung und Aufrechterhaltung der Qualität der operativen Zusammenarbeit mit Zulieferbetrieben leisten.

(3) Ob sich eine Praxis mitbestimmter Netzworkebildung überhaupt entwickeln kann, hängt u.a. von der Kompatibilität der sozialen Praktiken der Interessenvertretung in den Netzworkeunternehmen ab, denn die mitbestimmte Netzworkebildung darf, wie dargestellt, nicht nur das interessenpolitische, sondern muß auch das betriebswirtschaftliche Kalkül wirksam werden lassen. Beispielsweise würde ein exzessiver Gebrauch der Ressourcen (z.B. Arbeitsrecht) durch die Interessenvertretung einer Netzworkeunternehmung die Viabilität des Dienstleistungsnetzwerkes und damit auch der mitbestimmten Netzworkebildung unterminieren. Die soziale Praxis der mitbestimmten Netzworkebildung ist deshalb außerordentlich fragil und muß in rekursiven Prozessen (re-)produziert werden. Parallel dazu gilt es darauf zu achten, daß bei einer Selektion von Netzworkeunternehmen anschußfähige soziale Praxen vor-

handen sind bzw. auf deren Entwicklung Einfluß genommen werden kann. Eine Verwirklichung mitbestimmter Netzwerkbildung könnte also z.B. daran scheitern, daß Management und Interessenvertretung in einer Netzwerkunternehmung grundsätzlich konfliktorische Interaktionsmuster verfolgen, die an die Regeln und Ressourcen der Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk nicht anschlußfähig sind.²⁹ Eine entsprechende Veränderung unternehmensinterner Mitbestimmungspraxis in Richtung kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management wäre also eine zunächst notwendige, aber noch keinesfalls hinreichende Voraussetzung für die Etablierung einer Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk.

(4) Typischerweise sind Interessenvertretungen nicht so einflußreich wie die der FAG. Trotzdem zeigen Beispiele aus dem Einzelhandel (vgl. dazu Wirth 1999), daß es auch in eher schwach organisierten Branchen und für weniger professionalisierte Interessenvertretungen möglich ist, so viel Einfluß zu entwickeln, daß eine Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk möglich ist. Hier bleibt der Interessenvertretung nicht viel anderes übrig, als auf neue Formen der Interessenvertretung (z.B. Boykotte) auszuweichen, um ihre Einflußmöglichkeiten zu steigern. Diese neuen Praktiken der Interessenvertretung sind gegenwärtig allerdings (noch) wenig verbreitet, so daß vor allem den mächtigeren aus Großunternehmungen, aber auch den innovativen und kompetenten Interessenvertretungen in anderen Betrieben und Unternehmen eine Pilotfunktion für die Entwicklung neuer Formen der Interessenvertretung im Unternehmungsnetzwerk zukommt. Sie können dies – wie gezeigt – mit guten Argumenten tun.

(5) Eine Übertragung auf andere Unternehmungen wird gegenwärtig nicht durch das bestehende Arbeitsrecht gefördert. Beispielsweise ist das bundesdeutsche Arbeitsrecht auf die vertikal tief integrierte Großunternehmung ausgerichtet und nicht auf Unternehmungsnetzwerke. Aus diesem Grund ist eine Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk nur auf Basis tarifvertraglicher oder informeller Regelungen möglich. Insofern scheint zur Förderung einer Entwicklung mitbestimmter Netzwerkbildung eine Rechtsreform notwendig zu sein. Diese wird ohnehin schon seit geraumer Zeit gefordert (vgl. dazu die entsprechenden Vorschläge in Däubler 1993; Gerum 1997; Sydow 1997).

(6) Eine Forcierung mitbestimmter Netzwerkbildung scheint darüber hinaus nur möglich zu sein, wenn es der Interessenvertretung gelingt, die demokratischen Willensbildungsprozesse mit den Beschäftigten *und* die Konsensbildungsprozesse mit dem Management gleichermaßen zu organisieren. Gewerkschaft und Betriebsrat sind intermediäre Institutionen, die zwischen den markt- und produktionsökonomischen Erfordernissen und den Interessen der Beschäftigten vermitteln (müssen). Co-Management und das Co-Management zwischenbetrieblicher Beziehungen ist somit

²⁹ Eine Interaktionspraxis vom Typ der „offenen Konfrontation“ (Weltz 1977) oder der „agresiven Gegenmacht“ (Kotthoff 1994) sind mit dem interessenpolitischen *und* betriebswirtschaftlichen Kalkül und damit auch mit einer Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk kaum vereinbar.

keine Angelegenheit einiger weniger Experten in der Interessenvertretung. Es ist – wie für die intermediären Institutionen der Interessenvertretung, Betriebsrat und Gewerkschaft üblich – ein Prozeß, in dem eine demokratische Beteiligung weiter Teile der Belegschaft erforderlich und von der Interessenvertretung zu organisieren ist.³⁰ Notwendig ist dies, damit die Strukturmerkmale von kooperativer Konfliktverarbeitung und Co-Management durch Beschäftigte bzw. Mitglieder gegenüber dem Management, aber auch über Beschäftigte und Mitglieder im Zuge der Verpflichtung auf die Verhandlungsergebnisse stabilisiert werden können. Im Fall der FAG gelingt dies nur zum Teil, weil sich im Zuge der Unternehmungsvernetzung und der Deregulierung des Bodenverkehrsdienstemarktes ein Bruch mit den bisherigen Routinen der Interessenvertretung und des Personalmanagements ereignet: Die Interessenvertretung wird erstmals zu Konzessionen gezwungen. Infolge dessen wird die ÖTV-Mehrheit bei den Aufsichtsrats- und Betriebsratswahlen 1998 von den Vertretern konkurrierender Listen abgelöst, obwohl die kooperative Konfliktverarbeitung über viele Jahre hinweg ökonomisch und arbeitspolitisch außerordentlich erfolgreich war. Daraus kann gefolgert werden, daß mit dem Co-Management (zwischenbetrieblicher Beziehungen) eine vielfach unterschätzte demokratische Qualität verbunden ist.

Aus obiger Diskussion kann u.E. letztlich gefolgert werden, daß es sich bei der mitbestimmten Netzwerkbildung neben der tarifvertraglichen Reregulierung von Arbeit und Mitbestimmung im Unternehmungsnetzwerk (vgl. dazu Wirth 1999) um ein zweites Modell handelt, das auf seine Anwendbarkeit hin im konkreten Einzelfall überprüft werden muß und gleichzeitig in der Praxis weiterentwickelt werden sollte. Generell ist dieses Modell aber auch ein Anlaß zum Überdenken der Routinen der Interessenvertretung bei einer Unternehmungsvernetzung.

Literatur

- Albach, H. (1989): Dienstleistungsunternehmen in Deutschland. In: Zeitschrift für Betriebswirtschaft 59: 397-420.
- Baron, S./Kiani-Kreß, R. (1995): "Entscheidung am Boden". Lufthansa-Vorstand Hemjö Klein über das neue Servicebewußtsein der Fluggesellschaft. In: Wirtschaftswoche 14 (30.3.1995): 109-110.
- Bettis, R.A./Bradley, S.P./Hamel, G. (1992): Outsourcing and Industrial Decline. In: Academy of Management Executive 6: 7-22.
- Däubler, W. (1993): Mitbestimmung und logistische Kette. In: Staehle, W.H./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 3. Berlin/New York: 1-17.
- Dörre, K./Neubert, J. (1995): Neue Managementkonzepte und industrielle Beziehungen: Aushandlungsbedarf statt "Sachzwang Reorganisation". In: Schreyögg, G./Sydow, J. (Hg.): Managementforschung 5. Berlin/New York: 167-213.
- Duschek, S. (1998): Kooperative Kernkompetenzen – Zum Management einzigartiger Kernkompetenzen. In: Zeitschrift Führung + Organisation 67: 230-236.
- Eckardstein, D. von/Janes, A./Prammer, K./Wildner, T. (1998): Muster betrieblicher Kooperation zwischen Management und Betriebsrat. München/Mering.

³⁰

Anders jedoch Kotthoff (1994: 288 ff.), der Co-Management als eine Führungsaufgabe bezeichnet.

- Gerum, E. (1997): Betriebsverfassung im Wandel – Strukturprobleme und Reformansätze. In: Zeitschrift für Personalforschung 11: 183-194.
- Giddens, A. (1984): The Constitution of Society. Outline of the Theory of Structuration. Berkeley und Los Angeles.
- Hohn, H.-W. (1991): Von der Einheitsgewerkschaft zum Betriebssyndikalismus. Soziale Schließung im dualen System der Interessenvertretung. 2. Aufl. Berlin.
- Hunter/RS&H (1989): Technische und betriebliche Durchführbarkeitsstudie: Terminal Ost-Entwurf 1989. Unveröffentlichte Studie. Jacksonville.
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1990): Die soziale Welt kleiner Betriebe. Göttingen.
- Kotthoff, H. (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. München/Mering.
- Krell, G. (1999): Mitbestimmung und Chancengleichheit oder "Geschenkt wird einer nichts". Ein Stück in drei Akten. In: Breisig, T. (Hg.): Mitbestimmung – Gesellschaftlicher Auftrag und ökonomische Ressource. München/Mering: 183-202.
- Loose, A./Sydow, J. (1994): Vertrauen und Ökonomie in Netzwerkbeziehungen – Strukturations-theoretische Betrachtungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen. Opladen: 160-193.
- MacMillan, K./Farmer, D. (1979): Redefining the Boundaries of the Firm. In: Journal of Industrial Economics 27: 277-285.
- Mattsson, L.-G. (1987): Management of Strategic Change in a 'Market-as-Networks' Perspective. In: Pettigrew, A.H. (Hg.): The Management of Strategic Change. Oxford: 234-260.
- Mill, U./Weißbach, H.-J. (1992): Vernetzungswirtschaft. In: Malsch, T./Mill, U. (Hg.): ArBYTE. Berlin: 315-342.
- Müller-Jentsch, W. (1982): Gewerkschaften als intermediäre Institutionen. In: Schmidt, G./Braczyk, H.-J./Knesebeck, J. v. d. (Hg.): Materialien zur Industriesoziologie. Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 24. Opladen: 408-432.
- Müller-Jentsch, W. (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel. In: Dabrowski, H./Jacobi, O./Schudlich, E./Teschner, E. (Hg.): Gewerkschaftliche Tarif- und Betriebspolitik im Strukturwandel. Band 1. Düsseldorf: 79-98.
- Müller-Jentsch, W. (Hg.) (1999): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 3. Aufl. München/Mering.
- o.V. (1994): Flughäfen bangen um ihre Haupteinnahmequelle. In: Süddeutsche Zeitung vom 28.9.1994: 34.
- o.V. (1995a): 'Die deutschen Bodenverkehrsdienste öffnen'. Forderung der Fluggesellschaften – Londoner Flughafen Heathrow als Vorzeigemodell. In: Süddeutsche Zeitung vom 1.4.1995: 34.
- o.V. (1995b): Flughafen Frankfurt mit Punktlandung. In: Süddeutsche Zeitung vom 1./2.7.1995: 24.
- Ortmann, G./Sydow, J./Windeler, A. (1999): Organisation als reflexive Strukturation. In: Ortmann, G./Sydow, J./Türk, K. (Hg.): Theorien der Organisation: Die Rückkehr der Gesellschaft. 2. Aufl. Opladen: 315-345.
- Piper, H.P. (1994): Bodendienste der deutschen Verkehrsflughäfen: Deregulierung im Flughafenbereich? In: Internationales Verkehrswesen 46: 51-52.
- Prahalad, C.K./Hamel, G. (1990): The Core Competence of the Corporation. In: Harvard Business Review 68: 79-91.
- Rost, M. (1998): Praxisbeispiel Flughafen Frankfurt Main AG: Frauenförderung in Zeiten von Umstrukturierung. Bericht über ein Qualifizierungsangebot für Reinigungsfrauen. In: Krell, G. (Hg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. 2. Aufl. Wiesbaden: 171-175.
- Roth, S. (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zulieferindustrie. In: Industrielle Beziehungen 1: 374-384.
- Schmidt, R./Trinczek, R. (1993): Duales System: Tarifliche und betriebliche Interessenvertretung. In: Müller-Jentsch, W. (Hg.): Konfliktpartnerschaft. Akteure und Institutionen industrieller Beziehungen. 2. Aufl. München/Mering: 169-201.

- Streeck, W. (1986): Kollektive Arbeitsbeziehungen und industrieller Wandel. Das Beispiel Automobilindustrie. WZB-discussion paper IIM/LMP 86-2. Berlin.
- Sydow, J. (1991): Unternehmensnetzwerke – Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung. Manuskripte 30. Hans-Böckler-Stiftung. Düsseldorf.
- Sydow, J. (1992): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation. Wiesbaden.
- Sydow, J. (1997): Mitbestimmung und neue Unternehmensnetzwerke. Expertise im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts "Mitbestimmung und Neue Unternehmenskulturen" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Sydow, J./Windeler, A. (1994): Über Netzwerke, virtuelle Integration und Interorganisationsbeziehungen. In: Sydow, J./Windeler, A. (Hg.): Management interorganisationaler Beziehungen: Vertrauen, Kontrolle und Informationstechnik. Opladen: 1-21.
- Sydow, J./Windeler, A./Krebs, M./Loose, A./van Well, B. (1995): Organisation von Netzwerken. Strukturationstheoretische Analysen der Vermittlungspraxis in Versicherungsnetzwerken. Opladen.
- Thelen, K./Turner, L. (1997): German Codetermination in Comparative Perspective. Expertise im Rahmen des Gemeinschaftsprojekts "Mitbestimmung und Neue Unternehmenskulturen" der Bertelsmann Stiftung und der Hans-Böckler-Stiftung. Gütersloh.
- Weltz, F. (1977): Kooperative Konfliktverarbeitung. Ein Stil industrieller Beziehungen in deutschen Unternehmen. In: Gewerkschaftliche Monatshefte 28 (5): 291-301 und (8): 489-494.
- Wirth, C. (1994): Die neue Unübersichtlichkeit im Einzelhandel. Münster.
- Wirth, C. (1999): Unternehmensvernetzung, Externalisierung von Arbeit und industrielle Beziehungen. München/Mering, im Erscheinen.